

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ  
ВАЗИРЛИГИ**

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ МАДАНИЯТ ВА СПОРТ  
ИШЛАРИ ВАЗИРЛИГИ**

**АБДУЛЛА ҚОДИРИЙ НОМИДАГИ ТОШКЕНТ ДАВЛАТ  
МАДАНИЯТ ИНСТИТУТИ**

**Махмудов Мирали Хайдарович**

**КУТУБХОНА - АХБОРОТ ФАОЛИЯТИНИ  
БОШҚАРИШ**

**“Ахборотлаштириш ва кутубхонашунослик” бакалавр таълим йуналиши  
учун  
ДАРСЛИК**

**ТОШКЕНТ 2009**

**Тақризчилар:** Шамсиев Ш.М. педагогика фанлари номзоди, доцент Каримов У.Ф. А.Навоий номидаги Ўзбекистон Миллий кутубхонаси илмий ва маркетинг тадқиқотлари бўлими мудир, техника фанлари номзоди, доцент.

Дарслик кутубхона-ахборот фаолиятида бошқариш назариясининг методологик асосларини, бошқарувнинг асосий жиҳатларини, ривожланиш қонуниятларини ва ўзига хос хусусиятлари, тамойиллари ва шаклларини ёритишга қаратилган.

Дарсликнинг асосий мақсади талабаларда бошқариш усуллари, бошқарув кадрларига қўйиладиган талаблар, бошқарув этикаси ва маданияти ҳақида билим ва кўникамалар ҳосил қилишдир. Дарслик “Ахборотлаштириш ва кутубхонашунослик” бакалавр таълим йуналиши талабалари учун тайёрланган. Ундан магистратурада ҳамда кутубхона ва ахборот-ресурс марказлари ходимларини малака ошириш курсларида ҳам фойдаланиш мумкин.

В учебнике отражены теоретические основы, закономерности и особенности развития, принципы, функции и методы управления библиотечно-информационной деятельностью.

Основная цель данного учебника - формирование у студентов знаний и навыков по управлению, деятельности управленческих кадров, социальной ответственности, этики и культуры управления в библиотечно-информационной деятельности. Учебник подготовлено для студентов бакалавриата по направлению образования “Информатизация и библиотековедение”, также можно использовать в магистратуре, на курсах повышения квалификации работников библиотек и информационно-ресурсных центров.

### **The summary**

In the manual are reflected theoretical bases, laws and features of development, principles, functions and methods of management of library-information work. The basic purpose of this manual is formation at students of knowledge and skills on management, activity of the administrative staff, the social responsibility, ethics and culture of management in a library-information work. The manual is prepared for students of a bachelor degree of direction of education “Information and library science”, also it is possible to use in a magistracy, at courses of improvement of qualification of workers of libraries and information- resource centers

## МУНДАРИЖА

Сўз боши .....

Кириш.....

### **1-БОБ. Менежмент назариясининг методологик асослари.**

1.1. Менежмент назариясининг асосий тушунчалари ва мазмуни. Менежментнинг ривожланиш босқичлари.....

1.2. Кутубхона- ахборот фаолияти технологиясини бошқариш.....

1.3. Кутубхона-ахборот фаолиятини нормалаштириш ва меҳнатни илмий асосда ташкил этиш.....

### **2- БОБ. Кутубхона-ахборот фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш**

2.1. Кутубхона-ахборот ташкилотларининг ташкилий тузилиши, бўлим турлари.....

2.2. Кутубхона- ахборот фаолияти статистикаси.....

2.3. Кутубхона- ахборот фаолиятини режалаштириш.....

2.4. Кутубхона- ахборот фаолиятида услубий ишлар.....

2.5. Кутубхона- ахборот фаолиятини бошқариш тузилмаси.....

### **3-БОБ. Кутубхона – ахборот ташкилоти жамоасига раҳбарлик қилиш.**

3.1. Кутубхона-ахборот ташкилоти раҳбарлари.....

3.2. Кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришда мотивация.....

3.3. Кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришнинг ижтимоий-психологик асослари.....

### **4-БОБ. Кутубхона – ахборот муассасаларини молиялаштириш ва иқтисодий ресурслари.**

4.1.Кутубхона- ахборот ташкилотларининг молиялаштириш тамойиллари, манбалари ва ўзига хослиги.....

4.2. Кутубхона- ахборот ташкилотларининг бюджети ва харажатлар сметаси.....

### **5-БОБ. Маркетинг назариясининг методологик асослари**

5.1. Маркетингнинг асосий тушунчалари, моҳияти ва турлари .....

5.2. Кутубхона- ахборот фаолиятида тижорат ва нотижорат маркетинг .....

### **6-БОБ. Кутубхона-ахборот фаолиятида маркетинг бошқа-рувининг асосий жиҳатлари**

6.1. Кутубхона-ахборот фаолияти маркетингининг мазмуни ва тузилмаси.....

6.2. Кутубхона-ахборот фаолияти амалиётида маркетинг турларини қўлланилиши.....

6.3. Кутубхона-ахборот фаолияти рекламасининг ўзига хос хусусиятлари.....

6.4. Кутубхона-ахборот ташкилотларининг жамоатчилик билан ўзаро алоқаси.....

### **7-БОБ. “Кутубхона- ахборот фаолияти” - тизим сифатида**

7.1 Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқаришнинг назарий асослари .....

- 7.2. “Кутубхона- ахборот фаолияти” ижтимоий-маданий тизимнинг тузилмаси, асосий қирралари. Унинг мақсад ва вазифалари.....
- 7.3. “Кутубхона- ахборот фаолияти” ни тизим сифатида ривожланишининг ўзига хослиги ва қонуниятлари.....

### **8-БОБ. Бошқарув принциплари, функциялари ва усуллари.Бошқарув жараёнида қарорлар ишлаб чиқиш ва уларни амалга ошириш**

- 8.1. Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқаришнинг принциплари, функциялари ва шакллари.....
- 8.2. Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқариш жараёнлари.....
- 8.3. Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқариш жараёнида қарорлар ишлаб чиқиш ва амалга ошириш.....
- 8.4. Кутубхона - ахборот фаолиятида бошқариш усуллари.....

### **9-БОБ. Бошқарув кадрлари. Бошқаришнинг ижтимоий маъсулияти,этикаси ва маданияти**

- 9.1. Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқаришни ахборот билан таъминлаш.....
- 9.2. Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқарув кадрлари.....
- 9.3. Кутубхона - ахборот фаолиятининг бошқаришнинг ижтимоий маъсулияти, этикаси ва маданияти.....
- 9.4. Замонавий кутубхона - ахборот фаолиятини бошқаришнинг ривожлантиришнинг асосий йўналишлари.....

### **10-БОБ. Кутубхона- ахборот муассасаларида иш юритиш, ҳужжат турлари ва уларни хусусиятлари.**

- 10.1. Ҳужжат ва ҳужжатлаштириш тизими.....
- 10.2. Ҳужжатлар матнига қўйиладиган талаблар.....
- 10.3. Ҳужжатларни классификациялаш.....
- 10.4. Ташкилий -бошқарув ҳужжатлари.....
- 10.5. Фармоиш ҳужжатлар.....

### **11-БОБ.Кутубхона – ахборот муассасаларида юритилади-ган маълумот- ахборот ҳужжатлар ва хизмат ёзишмалари.**

- 11.1. Маълумот- ахборот ҳужжатларига қўйиладиган талаблар.....
- 11.2. Маълумот-ахборот ҳужжатлари турлари.....
- 11.3. Хизмат ёзишмалари ва уларга қўйиладиган талаблар. Хизмат ёзишмалари турлари.....
- 11.4. Ҳужжатлар устида ишлаш тартиби.....

**Хулоса.....**

**Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.....**

## К И Р И Ш

Республикамиз ҳаётида муҳим сиёсий, ҳуқуқий, иқтисодий ва маданий-маърифий ўзгаришлар рўй бермоқда. Бозор иқтисодиёти муносабатларининг таркиб топиши ва шаклланиш жараёни ўзига хос кўринишда амалга ошмоқда. Кутубхона- ахборот фаолиятида ҳам олиб борилаётган ислоҳатларнинг муваффақияти кўп жиҳатдан фаолиятни тўғри ташкил қилиш ва бошқаришга боғлиқдир. “Ахборотлаштириш ва кутубхонашунослик” таълим йўналиши бўйича бакалавр кадрлари тайёрлашда “Кутубхона ва ахборот фаолиятини бошқариш” фани, кутубхонашунослик фанлари тизимидаги яқунловчи босқич бўлиб, талабаларга ихтисослик бўйича билим беришда муҳим аҳамиятга эгадир.

Ушбу дарслик “Кутубхона- ахборот фаолияти”да асосан менежмент, маркетингнинг, умуман бошқарувнинг назарий ва услубий асосларини, мақсад ва вазифаларини, ижтимоий- психологик муаммоларини ёритиб беришга қаратилган. Шу билан бирга дарсликда кутубхона- ахборот муассасалари ҳужжатлари, иш юритиш асослари ҳақида ҳам талабаларга маълумотлар берилган.

Дарсликнинг мақсади талабаларда замонавий кутубхона- ахборот фаолиятини ташкил қилиш, технологик жараёнларни ва кадрларни самарали бошқариш бўйича барқарор кўникма ва маҳоратни шакллантириш. Асосий вазифаси талабаларга бошқарув назариясининг методологик асослари, асосий тушунчалари, мазмуни ва кутубхона-ахборот фаолиятида унинг ўзига хос хусусиятлари тўғрисида мавжуд билимлар тизимини етказишдир.

Дарсликда мавзулар ўн битга бобда берилган:

**1-Боб.** “Менежмент назариясининг методологик асослари” деб номланиб, унда менежмент назариясининг асосий тушунчалари ва мазмуни, унинг ривожланиш босқичлари, кутубхона- ахборот фаолияти технологияси ва уни бошқариш, нормалаштириш ва меҳнатни илмий асосда ташкил этиш масалаларини ечишга ҳаракат қилинади.

**2-Боб.** “Кутубхона- ахборот фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш” деб номланади ва унда кутубхона- ахборот муассасаларини ташкилий тузилиши, бўлим турлари, кутубхона- ахборот фаолияти статистикаси, фаолиятни режалаштириш, услубий ишлари ҳамда бошқариш тузилмаси ҳақида сўз юритилади.

**3-Боб.** “Кутубхона- ахборот ташкилоти жамоасига раҳбарлик қилиш” деб номланади. Унда кутубхона- ахборот ташкилоти раҳбарлари, уларни ўзига хос хусусиятлари, кутубхона – ахборот фаолиятини бошқаришда мотивация ҳамда бошқаришнинг ижтимоий- психологик асосларини ёритишга ҳаракат қилинган.

**4-Боб.** “Кутубхона- ахборот муассасаларининг молиялаштириш ва иқтисодий ресурслари” деб номланади. Унда кутубхона- ахборот ташкилотларининг молиялаштириш тамойиллари, манбалари ва ўзига хослиги ҳамда кутубхона- ахборот ташкилотларининг бюджети ва харажатлар сметаси ҳақида тушунчалар беришга ҳаракат қилинади.

**5-Боб.** “Маркетинг назариясининг методологик асослари” деб номланиб унда маркетингнинг асосий тушунчалари, мазмуни ва турлари мақсади ва вазифалари, шунингдек тижорат ва нотижорат маркетинг ҳақида сўз юритилади.

**6-Боб.** Кутубхона-ахборот фаолиятида маркетинг бошқарувининг асосий жиҳатлари деб номланади. Унда кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришда маркетингнинг мақсад ва вазифалари, маркетинг турлари ва уларни амалиётда қўлланилиши, кутубхона-ахборот фаолияти рекламаси ва унинг ўзига хос хусусиятлари ва кутубхоналарни жамоатчилик билан ўзаро алоқалари баён қилинган.

**7-Боб.** “Кутубхона- ахборот фаолияти” - тизим сифатида деб номланади ва унда кутубхона-ахборот фаолияти, бир-бири билан мустақкам боғланган ва ўзига хос қирралари ва ривожланиш қонуниятларига эга бўлган мураккаб ижтимоий- маданий тизим сифатида кўрилади. Кутубхона-ахборот фаолиятини тизим сифатида ўзига хослиги ва ривожланиш қонуниятлари очиқ берилган.

**8-Боб.** “Бошқарув принциплари, функциялари ва усуллари. Бошқарув жараёнида қарорлар ишлаб чиқиш ва уларни амалга ошириш” деб номланади ва унда жамиятнинг аниқ яшаш шароитларига боғланган ҳолдаги, кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришни методологик асослари, бошқарувнинг янги принциплари ва функциялари аниқланиб ёритиб берилган.

**9-Боб.** “Бошқарув кадрлари. Бошқаришнинг ижтимоий маъсулияти, этикаси ва маданияти” деб номланган. Унда бошқарув кадрлари, бошқарув аппаратининг ижтимоий масъулияти, бошқарув этикаси ва маданияти ҳақида тушунчалар ёритиб берилган.

**10-Боб.** “Кутубхона- ахборот муассасаларида иш юритиш, ҳужжат турлари ва уларни хусусиятлари” деб номланиб, унда ҳужжат ва ҳужжатлаштириш тизими, ҳужжатлар матнига қўйиладиган талаблар ҳақида сўз юритилади. Шунингдек, ҳужжатларни классификациялаш, ташкилий -бошқарув ҳужжатлари, фармоиш ҳужжатларининг ва маълумот-ахборот ҳужжатларини ўзига хос хусусиятлари баён этилади.

**11-Боб** “Кутубхона- ахборот муассасаларида юритиладиган маълумот-ахборот ҳужжатлар ва хизмат ёзишмалари” деб номланган. Унда хизмат ёзишмалари ва уларга қўйиладиган талаблар, хизмат ёзишмалари турлари ҳамда ҳужжатлар устида ишлашнинг замонавий тартиб-қоидалари баён этилган.

Дарслик билан танишган ва уни ўзлаштирган талабалар замонавий кутубхона-ахборот фаолиятининг туб мақсадларини ҳисобга олган ҳолда кутубхоналар, ахборот- ресурс марказлари ва ахборот-кутубхона марказлари фаолияти, статистикаси, ишини таҳлил қилиш, режалаштириш, ҳисобга олиш ва ҳисобот тузиш усуллари, ходимлар жамоасини бошқариш бўйича маълум бир кўникма ва маҳоратни эгаллайди деб ўйлаймиз.

# **1-БОБ. МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИНИНГ МЕТОДОЛОГИК АСОСЛАРИ**

**1.1. Менежмент назариясининг асосий тушунчалари ва мазмуни. Менежментнинг ривожланиш босқичлари.**

**1.2. Кутубхона – ахборот фаолияти технологиясини бошқариш.**

**1.3. Кутубхона-ахборот фаолиятини нормалаштириш ва меҳнатни илмий асосда ташкил**

**1.1. Менежмент назариясининг мазмуни ва асосий тушунчалари. Менежментнинг ривожланиш босқичлари.**

1.1.1. Ташкилот- менежмент объекти сифатида.

1.1.2. Менежер ва унинг функцияси.

1.1.3. Менежментнинг ривожланиш босқичлари.

## **1.1.1. Ташкилот - менежмент объекти сифатида.**

Менежмент инглизча сўз бўлиб, бошқарув маъносини англатади. У ҳар қандай ташкилотларда банд бўлган кишиларга раҳбарлик қилиш, уларни бошқариш фаолиятидир. Менежмент деганда маълум мақсадларга эришиш йўлида одамларни хатти- харакатини ташкил қилиш ва тартибга солиш фаолияти тушунилади. Оддий қилиб айтганда , менежмент – ташкилот олдида қўйилган мақсадларга бошқа одамларни меҳнатини, қобилиятларини, интеллектини, харакат мотивларини қўллаган холда эришиш демакдир. Менежмент шунингдек бошқарув борасидаги вазифаларни амалга оширишга ёрдам берувчи инсоний билимлар доирасидир. Ва ниҳоят, менежмент бошқарув фаолиятини амалга оширувчи алоҳида кишилар тоифаси – менежерлар мажмуаси сифатида ҳам тушуниш мумкин.

Бошқарув ижтимоий ривожланишнинг объектив зарур элементи дир. Ҳар қандай жамоа фаолияти бошқарувсиз, тартиб белгилаш, фаолиятини ташкил қилиш, кишилар орасида маълум муносабатларни юзага келтиришсиз, ҳамда турли ташкилотларни ишини келиштиришсиз амалга ошириб бўлмайди. Демак, бошқарув ташкилий, маъмурий, ижтимоий- психологик жихатларга эга бўлиб, корхона, алоҳида ташкилот, тармоқ, тизимларни мақсадга мувофиқ тарзда функция қилишини таъминлайдиган алоҳида фаолият.

Ҳар қандай бошқарувнинг объекти бу бирон- бир ташкилотдир. Ҳар қандай ташкилотга унинг хажми, қандай доирада фаолият кўрсатиши ва қандай вазифаларни ҳал қилишидан қатъий назар, умумий хос жихатлар мавжуд. Ҳар қандай ташкилотнинг асосини ташкил қилувчи элементлар: ташкилот фаолиятини амалга оширувчи одамлар, ташкилот ҳал қилиши лозим бўлган мақсадлар ва шунинг учун яратилган методлар, ҳамда ушбу қўйилган мақсадларга эришиш учун ташкилотни харакатга келтирувчи ва жамловчи

бошқарувчилар мавжуд. Ташкилотни ушбу умумий ташкил этувчиларидан келиб чиқиб қуйидагича таърифни бериш мумкин.

Ташкилот – бу бир умумий мақсадни кўзлаб ҳаракат қилувчи кишилар ҳаракатини системалашган, онгли равишдаги бирлашувидир.

Ташкилотлар расмий, норасмий, оддий ва мураккаб бўлиши мумкин. Расмий ташкилотлар ўзини расмий ҳуқуқий статусига эга. Норасмий ташкилотлар эса ўз доирасига кишиларни қизиқишлари, диний, маданий ва бошқа эҳтиёжлари бўйича бирлаштириб туради. Норасмий ташкилотлар ижтимоий, диний ва х.к жихатларга эга бўлиб расмий ташкилот доирасида ҳам бўлиши ёки бир неча расмий ташкилотлар аъзоларини бирлаштириши ҳам мумкин.

Мураккаб ташкилотлар ўз олдларига бир эмас, балки бир неча мақсадларни қўйишлари, мураккаб структурага эга бўлиши ва бир вақтни ўзида жуда кўп хил маҳсулот ва хизматлар бўйича бир неча бозорларга қарата иш олиб боришлари мумкин.

Оддий ташкилотлар бир ёки аниқ чегараланган мақсадлар доирасини танлаб, бир- икки маҳсулот тури ва бир бозорга мослашиб нисбатан унча мураккаб бўлмаган тузилмага ( структурага) эга бўлиши мумкин.

Ҳамма ташкилотларга хос умумий тавсифлар мавжуд бўлиб, булар:

- ресурслар, яъни одамлар, капитал, материаллар, технология, ахборот;
- ташқи муҳитга боғлиқлиги;
- ҳар хил функциялар, яъни ўзига хос фаолият тури билан фарқланиб турадиган, блоклар, бўлимлар, қисмлардан иборатлиги;
- вертикал меҳнат тақсимоли;
- бошқарувнинг зарурлиги.

Ташкилотни бошқариш- ташкилотни доимий равишда ўзгариб борадиган ички ва ташқи шароитга мослашиб боришидир. Бу фикр замонавий менежмент методологиясининг асосини ташкил этади.

Менежментдаги барча функцияларни моҳияти жиҳатидан тўрта умумий функцияга келтириш мумкин. Булар режалаштириш, ташкил қилиш, мотивация ва назорат. Биргаликда бу функцияларни узлуксиз кетма- кетлиги менежмент циклини ташкил қилади. Ўз навбатида ҳар бир функция уни ташкил қилувчи босқичлар, ҳаракатлар мажмуидан иборат.

### **1.1.2. Менежер ва унинг функцияси**

Менежер фаолияти ақлий, ижодий хусусиятларга эга ва уни баҳолаш жуда қийин. Бошқарув мақсадга мувофиқ таъсир кўрсатиш жараёни сифатида аввалло кишиларга таъсир ўтказиш, улар фаолиятини бошқариш, ўзаро муносабатларни созлаш билан боғлиқ. Фаолиятига эса ишлаб чиқаришни моддий- мулкӣ элементлари билан эмас, балки кўп ҳажмдаги ахборотлар билан турли ҳужжатлар ва бошқарув қарорлари билан боғлиқлик хос.

Инсон ижтимоий- иқтисодий жараёнларни бош компонент, яъни бошқарувнинг ҳам субъекти ҳам объекти эканлигини инкор қилиб бўлмайди. Демак бошқарув фаолияти билан шуғулланувчиларда алоҳида ўзига хос



қобилият, рухий хусусиятлар бўлиши зарур. Чунки бошқарув фаолияти кишилар орасидаги муносабатларни шакллантиришни, улар билан мулоқатда бўлишни, тўғри мақсад ва вазифалар белгилашни, кишиларни турли фаолиятга қизиқтиришни, назорат қилишни тақозо этади. Раҳбарнинг асосий иши одамлар билан ишлашдан иборат. Раҳбар жамоа олдида кўйилган мақсадни, режани, топшириқни, буюртмани, сон ва сифат кўрсаткичлари бўйича бажариш учун, ишловчиларнинг билимдонлигидан, касбидан мақсадга мувофиқ фойдаланиши ва уларни бир оқимга йўналтира олиш қобилиятига эга бўлиши керак.

Хорижий олимларни фикрига кўра менежер корхонада қуйидаги вазифаларни бажаради:

- бор имкониятлардан , мавжуд моддий асосдан, хом ашё заҳиралари ва меҳнат ресурсларидан фойдаланиб, ҳақиқий бир бутун ишлаб чиқариш бирлигини яратади, яъни корхона юқори даражада ривожланишини таъминлайди, унинг заиф томонларини аниқлайди, бартараф этади;

- ҳар бир қарор ва фаолиятда замон талабини ҳисобга олган ҳолда корхона келажагини кўзда тутди ва бошқаришга тегишли бўлмаган ишларни ҳам бажаради;

- менежер рағбатлантирувчи механизм ва алоқани яратади, яъни мукофатлаш, юқори лавозимга кўтариш каби усуллардан фойдаланиб ягона жамоани шакллантиради;

- менежер ташкилот фаолиятини таҳлил қилади, унинг меъёрини белгилайди, корхона ишчи- ходимларининг ишига баҳо беради;

- менежер ходимларнинг ўз вазифаларини сифатли бажаришларига қараб уларнинг лавозимлари ўсишига ёки пасайишига таъсир кўрсатади.

Менежернинг иши техника, ҳисоблаш ишлари ёки маҳсулотларни сотиш билан боғлиқми, йўқми, ундан қатъий назар ишнинг самараси унинг эшитиш, ўқиш, сўзлаш ва ёзиш қобилиятига, ахборотлар ( рақамлар) билан ишлаш, уларни таҳлил қилиш қобилиятига боғлиқ бўлади. Раҳбар меҳнатининг муҳим омили – қарор қабул қилиш ва уни бажаришда ҳар хил бошқарув аппарати бўғинлари ҳаракатини тўғри йўналишга солишдан иборат.

Бозор иқтисодиёти шароитида барча менежерларга қуйидаги талаблар қўйилади:

- касбий маҳорат, билим, кўникмаларга эга бўлиши;
- ўзига масъулият юклай олиш қобилияти;
- интеллектуал (ақлий) қобилиятларнинг юқори даражасини шакллантириши;

- мустақил равишда фикрлаши, таҳлил қилиши, қарорлар қабул қилиш ва фаолият юритиш қобилияти;

- бошқалар билан ҳамкорликка интилиши ва мулоқат қобилияти;

- мақсад ва вазифаларни ҳал қилишга ижодий ёндошуви;

- доимий билим олишга, малакасини оширишга, ўз устида ишлашга интилиши;

- фуқаролик ғурури, яъни Ватанни, меҳнат жамоаси, халқи учун чин дилдан хизмат қилиши.

### 1.1.3. Менежментнинг ривожланиш босқичлари.

Бошқарув амалиёти ўзинин қадимий, бой тарихига эга, тарихан анча асрлар давомида шаклланган бўлса ҳам, фан сифатида, мустақил фаолият йўналиши сифатида фақат йигирманчи асрдагина тан олинган. Шунинг учун ҳам одатда илмий изланишлар 1900 йилгача бўлган бошқарув ва ташкилотлар, ҳамда 1900 йиллардан сўнг бошқарув ва ташкилотлар деб аталади. Инсоният тарихида буюк ишларни амалга оширган тарихий шахслар ва олимлар бошқарув амалиётига ўз хиссаларини қўшганлар. Айнан бошқарувнинг хусусиятлари борасида Архемед, Ал-Хоразмий, Г.Галилей, А.Смит, Д.Рикардо, Кейнс, Р.Оуэн ва бошқа кўплаб шахслар бошқарувнинг тарихий илдизларини яратишда ўз хиссаларини қўшганлар. Аммо бошқарувда тизимли ёндошувни, фикрларни шаклланиши ва уни фан, алоҳида фаолият сифатида тан олиниши 1900 йиллардан кейин бошланган.

Бошқарувга илмий йўналиш сифатида биринчи қизиқишнинг уйғониши 1911 йили Ф.Тейлорнинг “Илмий бошқарув тамойиллари” номли китобининг чоп этилиши билан боғлиқ. Айнан шу китобнинг чоп этилиши бошқарувни фан сифатида тан олиниш даврининг бошланиши ҳисобланади. Ушбу концепция асослари XIX асрнинг ўрталаридан XX асрнинг 20 –йилларигача бўлган даврни қамраб олади.

Бошқарувга бўлган қизиқишни кучайишига биринчи туртки сифатида Европа мамлакатларидаги жадал ўзгаришлар, хусусан Англияда саноат революциясининг рўй бериши сабаб бўлган. Аммо, ташкилотнинг муваффақиятини самарали бошқарув ташкил қилиши мумкинлиги ҳақидаги системалашган фикрлар Америка Қўшма Штатларида юзага келди, бунга бир неча сабаблар бор, булар:

-АҚШ даги ўша даврдаги ирқий, иқтисодий эркинлик, ҳамда кишиларнинг моддий, келиб чиқиши ва синфий табақаларнинг аҳамиятсизлиги;

-XIX асрнинг охирида Америка яқунланган трансконтинентал темир йўлларининг тўқнашув жойи бўлганлиги;

-Давлатнинг аралашмаслик сиёсати;

-Ҳар хил миллий, иқтисодий асосдан келиб чиққан одамлар ўз омадларини синаш мақсадида Америкага йўл олиб, бу даврда иқтисодиётни ривожланиши ва тадбиркор одамларни кўпайиши бошқарувни фан сифатида шаклланишига олиб келди. Бунга йирик тадбиркорларнинг эҳтиёжи ва йирик бизнесни расмийлашган бошқарув воситаларига эҳтиёжни кучлилиги;

-Саноат революцияси натижасида техника афзалликларини қўллашнинг зарурлиги;

-Ишни самарали ташкил қилиш ва ўз мақсадларига эришиш йўлларини ахтараётган бир қатор изланувчи- тадқиқотчиларни юзага келиши ва ўз ғояларини тарғиб қилиш учун уларга кул келадиган шарт- шароитни яратиб берди.

Бошқарув ғояларини ривожланишининг биринчи босқичи **тейлоризм** даври деб аталиб, бу даврнинг ўзига хос ғояси илмий асосда бошқариш мумкин эканлигини тарғиб қилишдир. Бу даврда муҳандислик (инженерлик) фанлари ғояларини энг қуйи ишлаб чиқариш бўғинига сингдирилиши хос бўлиб, кейинчалик айнан шунда тейлоризм чекланганлиги намоён булади.

Иккинчи босқич – **классик ёки маъмурий босқич**, яъни А.Файольн томонидан унинг машҳур бошқарув принципларини кенг тарқалиши билан боғлиқ. Ушбу давр изланишлари формал ташкилий ва тизимларни ташкил қилишга, шакллантиришга қаратилган. Анри Файольн биринчи бўлиб бутун бир самарали бошқарув тузилмасини шакллантириш, унинг юқоридан пастгача барча бўғинлари фаолиятини тавсифлаш, уларнинг биргаликдаги фаолияти муваффақиятини таъминловчи тамойилларини ишлаб чиқди.

1930- йиллардан бошқарув тарихида яна бир ўзига хос босқич кўзга ташланди. Бу босқич кўпинча “неоклассик давр” деб аталади ва аҳамияти жихатидан биринчи ва иккинчисига ён босмайди. Бу давр **“инсоний муносабатлар”** деб ном олган мактабнинг юзага келиши билан характерли. 1940-60 йиллар давомида бу йўналиш ташкилотларни “ижтимоий тизим” сифатида қараш лозим деган фикрлар билан давом этди. 30- йиллардан сўнг, айниқса бу янги ғоялар япон менеджерлари томонидан чуқур ўрганилиб, амалда қулланиб келинди. Характерига кўра бу даврни ғоялари психология, социология, умуман, инсон хулқ-атвори борасидаги фанларнинг эришган ютуқларини бошқарувга қўллаб қуришдан иборат эди.

1950-60 йилларда бошқарув ғояларида қарорларни **микдорий усуллари** жихатидан асослаш ривожланди. Бу силжиш бошқарувда математикани ҳамда компьютерларни қўллашнинг натижасида рўй берди. Айнан , микдорий мактаб деб ном олган мактаб томонидан кибернетиканинг тизимлар назарияси, яъни мураккаб ходисаларни интеграциялаштирувчи, синтезловчи фан йўналишларини асосий ғояларини, хулосаларини бошқарувга жалб қилиниши бу даврни ўзига хос жихатидир.

70- йилларда **“Ташкилот –бу очик тизим”**, у доимий тарзда ўзини ички ва ташқи мухитга мослашиб яшайди, бирон – бир қийинчиликларни негизини нафақат ташкилотнинг ички мухитидан, балки ташкилотнинг\_ташқи омиллари доирасидан ҳам излаш керак ”деган ғоя кенг тарқалди. Бу амалдаги “универсализмдан” , яъни ҳар бир нарсада расмий шакл, услуб, восита излаш ҳолатидан “вазиятли ёндошувга” ўтишни англатади.

80- йилларда эса кўпчилик америкаликлар учун кутилмаганда японлар томонидан самарали қўлланиб келинган **“ташкилот маданияти”** тушунчасини, уни бошқарувда кучли таъсир воситаси эканлигини тан олиш даври бўлди. Ҳозирги кунда кўпчилик америкаликлар маданиятни, таъсир кучи жихатидан, бошқарув инструменти бўлган ташкил қилиш билан бир қаторга қўйишади. Шунинг учун ҳам кўпчилик бошқарувчилар ташкилотнинг асосий потенциали, прогрессив ўзгаришлар манбаи – инсон ва унинг онги, маданияти эканлигини тан оладилар.

90- йиллар босқичини эса қисқача учта тенденцияни белгилаш билан таърифлаш мумкин. Биринчидан, бу маълум жихатдан ортга қайтиш, яъни моддий – технологик базани аҳамиятига тушуниб етиш. Иккинчидан, нафақат ташкилий маданиятга эътиборни кучайтириш, балки бошқарувни демократиялашувининг турли шаклларига эътиборни кучайтириш. Учинчидан, менежментнинг халқаро характерини кучайиши.

## **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Менежмент** – инглизча сўз бўлиб, бошқарув маъносини англатади. У ҳар қандай ташкилотларда (муассасаларда) банд бўлган кишиларга раҳбарлик қилиш, уларни бошқариш фаолиятидир. Менежмент – маълум мақсадларга эришиш йўлида одамларни хатти-харакатини ташкил қилиш ва тартибга солиш фаолияти.

**Ташкилот ( муассаса) -** бу бир умумий мақсадни кўзлаб ҳаракат қилувчи, кишилар ҳаракатини системалашган, онгли равишдаги бирлашувидир.

**Расмий ташкилот** – ўзини расмий ҳуқуқий статусига эга бўлган ташкилотлар.

**Норасмий ташкилот** – ўз доирасига кишиларни қизиқишлари, диний, маданий ва бошқа эҳтиёжлари бўйича бирлаштирадиган ташкилотлар.

**Мураккаб ташкилотлар-** ўз олдига бир эмас, балки бир нечта мақсадларни кўйган, мураккаб тузилмага эга бўлган ва бир вақтни ўзида жуда кўп хил маҳсулотлар ва хизматлар бўйича бир нечта бозорларга қарата иш олиб борадиган ташкилотлар.

**Оддий ташкилотлар** – бир ёки аниқ чегараланган мақсадлар доирасини танлаб, бир- икки маҳсулот тури ва бир бозорга мослашиб, нисбатан унча мураккаб бўлмаган тузилмаган эга бўлган ташкилотлар.

**Ташкилотни бошқариш** – ташкилотни доимий равишда ўзгариб борадиган ички ва ташқи шароитга мослашиб боришидир.

## **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

1. Менежмент нима?
2. Менежмент -ташкилот олдига қўйилган мақсадларга қандай эришади?
3. Менежмент – одамларни нималарини қўллаган ҳолда мақсадга эришади?
4. Менежмент- ташкилотларда қандай вазифани бажаради? 5. Менежмент- маълум мақсадларга эришиш йўлида одамларни нимасини ташкил қилади ва тартибга солади?.
6. Ташкилот нима?
7. Ташкилотлар қандай бўлади?
8. Менежер ким?
9. Менежер корхонада қандай вазифаларни бажаради?
10. Менежерларга қўйиладиган талабларни биласизми?
11. Менежментнинг ривожланиш босқичларини кўрсатинг

## **1.2. Кутубхона- ахборот муассасалари технологиясини бошқариш.**

**1.2.1.** Кутубхона – ахборот муассасалари технологияси: мазмуни, аҳамияти ва тузилмаси.

**1.2.2.** Кутубхона- ахборот муассасаларида цикллар ва жараёнларни такомиллаштириш.

**1.2.3.** Кутубхона – ахборот муассасаларида меҳнат тақсимоти ва кооперация

### **1.2.1. Кутубхона-ахборот технологияси: мазмуни, аҳамияти ва тузилмаси.**

Кутубхона – ахборот муассасалари кутубхоначилик – ахборот маҳсулотларини ҳам материаллаштирилган ҳам номатериаллаштирилган яъний кутубхоначилик ва ахборот хизмати шаклида яратади. Кутубхона ресурсларини ҳолати, кутубхона ва ахборот хизматининг ранг-баранглиги, тезкорлиги фан-техника тараққиёти жараёнига ва жамият маданиятига бевосита таъсир кўрсатади. Чунки кутубхоналар ва ахборот муассасаларида тўпланган, тартибга келтирилган ва сақланадиган ахборот илмий- маданий потенциални етказиб берувчи манба бўлиб, усиз жамият ва ҳар бир инсон ривожланмайди ва ривожланиши ҳам мумкин эмас.

Кутубхона – ахборот муассасалари иш жараёнларида бир қанча оқимлар кузатилади: булар доимий равишда янги адабиётлар олиниши; китобхонлар оқимини ўзгариб бориши; адабиётлар берилиши ва уларни қайтариб олиниши ва хоқозо. Янги олинган адабиётлар асосий ва ёрдамчи китоб сақланадиган фондларга, ҳар бирини тегишли вазифаси ва жойига кўра жойлаштирилади. Фондни яхлит кўринишини яратиш, у ҳақида ахборотларни системалаштириш ҳамда ундан фойдаланишни осонлаштириш мақсадида йўлланма тузиш учун янги келтирилган китоблар тавсиф қилинади ҳамда каталоглар ва кўрсаткичларда акс эттирилади.

Истеъмолчиларлар оқими ҳам ўзгариб туради. Уларни аниқ талаб ва вазифаларга эга бўлган барқарор жамоа қилиш учун, зарур маълумотлар жамланган формулярлар, абонементлар, китобхонлик билетлари ва бошқалардан иборат махсус ҳужжатлардан фойдаланилади. Кутубхона – ахборот муассасалари ишининг мураккаблиги ва динамикаси истеъмолчиларга бериладиган адабиётлар ва ахборотларнинг даврий айланишида ҳам намоён бўлади.

Кутубхона – ахборот муассасаларини иш жараёнларининг узлуксизлиги, улар таркибини ўзгарувчанлиги, жавонларда мутаасил излашларга бўлган эҳтиёж ҳамда фойдаланилган адабиётларни ўз жойига қайтариш, кутубхона – ахборот муассасаларини истеъмолчилар билан аниқ ўзаро муносабатини ўрнатишга бўлган зарурат махсус тадбирлар қўллашни тақозо қилади. Буларга: келтирилган адабиётларга ва ахборотларга ишлов бериш, фондни ташкил этиш, истеъмолчиларни адабиёт ва ахборот олиш муомиласини расмийлаштириш ва ҳоқозолар. Юқорида қайд этилган ишларни эътиборсизлик ва пала-партиш бажариш кутубхона ва ахборот муассасаларини нормал ишлашини бузади.

Кутубхона-ахборот муассасаларини нормал ишлашини таъминлайдиган жараён ва операциялар йиғиндиси кутубхона технологиясидан иборатдир. “Технология” термини фаннинг турли тармоқларида, ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш соҳаларида кенг қўлланилади. Ушбу тушунча икки аспектда – технология фан сифатида ҳамда амалга ошириладиган технологик жараёнлар сифатида ўрганилади. Технология ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш

соҳаларида мавжудлиги туфайли, улар моддий ва номоддий технологик ишлаб чиқаришларга ажратилади. Моддий ишлаб чиқариш- бу ишлаб чиқариш ёки истеъмолчига моддий неъматлар етказиб берувчи соҳалар йиғиндисидир. Буларга ишлаб чиқариш, қишлоқ хўжалиги, ўрмон хўжалиги, сув хўжалиги ва бошқалар киради. Кутубхона- ахборот муассасалари мураккаб ижтимоий-маданий муассасаси сифатида ноишлаб чиқариш тармоғига киради.

Номоддий ишлаб чиқариш тармоғини ўзига хос хусусияти шундан иборатки, бу соҳада табиат ва унинг кучларини ўзгартиришга тўғридан тўғри ҳаракатлар бўлмайди. Бу соҳанинг объекти табиат эмас, балки инсон, уни яшаши ва фаолият кўрсатишига шароит яратувчи ижтимоий шарт-шароитлардир.

Кутубхона- ахборот технологияси фондларни тўлдириш, истеъмолчиларга хизмат кўрсатиш, ахборот бериш, услубий ишлар ва бошқаларни ҳам қўшган ҳолда, кутубхона- ахборот муассасалари фаолиятининг барча турларида мавжуд. Шу билан бирга кутубхона- ахборот фаолиятининг барча турлари ўз технологияси- ишнинг шу турини бажариш учун жараёнлар ва операциялар йиғиндисига эга. Масалан, фондни тўлдириш технологияси, фондни асраш технологияси, кутубхона ёки библиографик хизмат кўрсатиш технологияси, услубий ёрдам ва бошқалар.

Технология кутубхона- ахборот муассасаларининг ишлаш механизмига узвий равишда хосдир. Аммо унинг мазмуни вақт ва шароит таъсири остида ўзгаради. Бундан икки- уч аср муқаддам, кутубхоналарнинг китоблар билан таъминланиши ҳали унча юқори бўлмаган пайтда, янги келтирилган китоблар рўйхатдан ўтказиладиган журнал бир вақтни ўзида инвентарь китоб, каталог ҳамда библиографик рўйхат бўлиб хизмат қилган. Китоблар ва китобхонлар оқимининг ортиши, улар талабининг мураккаблашувиغا кўра фондлар ҳисоби, уларни каталоглаштириш ва системалаштириш ажралиб чиқди ва бир қатор хизмат кўрсатиш технологияси вужудга келди: абонементларда адабиётлар бериш- олиш, фондларни тўлдириш, уларни жойлаштириш, маълумот-библиографик ҳамда ахборот хизмати ва оммавий ишлар ўз технологиясига эга бўлди.

Ҳисоб-китоб ишларининг кўпгина тизими ҳам ўз қиёфасини ўзгартирди. Чунки, гуруҳли ва соддалаштирилган ишлов бериш, материалларни кассеталарда, дискларда ва тематик папкаларда сақлаш, брошюраларни соддалаштирилган ҳисобга олиш ва ишлов бериш, дарсликларни осон инвентаризация қилиш ва бошқалар.

Бугунги кунда кутубхона- ахборот муассасаларида замонавий ахборот технологияларидан жадал фойдаланиш ишлари амалга оширилаётганлиги муносабати билан кутубхона- ахборот муассасалари технологиялари ҳам ўзгариб, такомиллашиб, замонга мослашиб бориши табиий ҳолдир.

Технология абадий эмас, ўзгариши ҳам мумкин. Бу янги келтирилган китобларни алоҳида ҳисоби бўладими ёки уйга бериладиган адабиётларни қайд қилиш ва китобларни жойлаштириш усули бўладими, у адабиёт ва ахборот олиш учун келганларга хизмат кўрсатиши лозим. Шунинг учун ҳам технологик вариантларни танланганда қатор асосий мезонларга амал қилинади:

- китобга ёки ахборотга ишлов беришнинг оперативлиги ёки истеъмолчилар талабини қондириш;

- ишонччилик ёки берилган вазифанинг янада аниқроқ бажарилишини таъминлаш;

- оптимал сермеҳнатлик;

- харажатни қоплаш ( яъний у ёки бу жараёнга сарфланган харажат уни қўллашдан олиннадиган самара қийматидан ошмаслиги керак).

Зарурат бўлмаганда кутубхона технологиясини, унинг айрим жараёнларини мураккаблаштириш мақсадга мувофиқ бўлмайди.

Кутубхона- ахборот муассасалари ишининг хилма-хиллиги икки йўл билан вужудга келади. Энг кўп ва куч сарфланадиган етакчи вазифалардан биринчи гуруҳига кутубхона – ахборот муассасасининг асосий вазифасини- истеъмолчиларга хизмат курсатиш, уларни талабларини қондиришни назарда тутуди. Бу фондга ишлов бериш, уни асраш ва ундан фойдаланишдир. Бошқа гуруҳларнинг функцияси, кутубхона – ахборот муассасаларгагина эмас, балки бошқа кўпгина муассасаларга ҳам хос: ходимлар жамоасига раҳбарлик қилиш; маъмурий- хўжалик фаолияти, бошқа муассасаларга услубий ёрдам кўрсатиш; ахборот, услубий ва бошқа материалларни нашр этиш.

### **1.2.2. Кутубхона –ахборот муассасаларида цикллар ва жараёнларни такомиллаштириш.**

Кутубхона- ахборот муассасалари технологияси янада майдароқ қисмларга – цикллар, жараёнлар, операцияларга бўлинади. Ҳар бир янги объект – истеъмолчи талаби, янги келтирилган китоблар ва бошқалар, белгиланган изчилликда янгилашиб ва такрорланиб туриладиган ўзаро боғланган жараёнларнинг умумий мақсадга эга бўлган йиғиндиси **ц и к л** дейилади. Улар уч асосий циклга ажралади: китобнинг ( ёки ахборотни) ишлов бериш жараёнидаги йўли ( китоб йўли), китобхонлар талаби йўли (талаб йўли), библиографик- маълумот йўли(маълумот йўли).

Цикллар янги келтирилган китоблар, китобхонлар талабларини ўзлаштириш ёки библиографик маълумотларни бажаришга оид ишларда муаян босқични яқунлайдиган **ж а р а ё н л а р г а** бўлинади. Масалан, “китоб йўли” цикли қуйидаги жараёнлардан таркиб топади: китоблар туркумини қабул қилиш, техник ишлов бериш, каталоглаштириш, системалаштириш, жойлаштириш. Йирик кутубхоналарда “талаб йўли” - талабларни қабул қилиш ва текшириш, уларни китоб сақланадиган бинога тўплаш, китоб сақланадиган бинода талаблар бўйича китоб танлаш, уларни ўқув залига юбориш, китоб беришни расмийлаштиришдан иборатдир. “Маълумот йўли” сўроқларни қабул қилиш, манбаларни кўриб чиқиш, материаллар танлаш, материалларни системалаштириш ва маълумотларни расмийлаштиришдан ташкил топади.

Иш жараёнлари ўз навбатида битта ходим томонидан бир иш жойида бажариладиган майдароқ қисмлар- **о п е р а ц и я л а р г а** бўлинади. Масалан, китоблар туркумини қабул қилиш усули янги келтирилган китоблар туркумини илова хужжатлари билан солиштириш, китобларни штемпеллаш, илова хужжатларини расмийлаштириш каби операцияларни ўз ичига олади.

Цикллар, жараёнлар ва операцияларни ажратиш ишнинг аҳволини таҳлил қилиш ва уни рационализациялаш учун, шунингдек меҳнатни нормалаштириш

учун керак. Кичикроқ кутубхоналар ишини нормалашда иш циклининг барчасига – битта китобга ишлов бериш, битта китобхонга хизмат кўрсатиш ёки битта китобни беришга ажратилган вақт нормаси етарлидир. Ишлов бериш билан бир неча киши банд бўлган ўртача кутубхоналарда бундай комплекс норма етарли бўлмайди, балки улар учун майдароқ иш нормасини белгилашга тўғри келади. Меҳнат янада кўпроқ табақалаштирилган ҳамда кўпинча битта операцияни ҳар хил ходимлар бажарадиган йирик кутубхоналарда ҳар бир операцияга эҳтиёж туғилади.

Асосий цикллар ва жараёнларнинг бўлиниши кутубхона бинолари лойихасини тайёрлашда ва хизмат жойларини жойлаштириш тўғрисида қарор қабул қилишда муҳим аҳамиятга эга. Механик транспортлардан фойдаланишнинг имкони бўлишлиги учун ўзаро боғлиқ бўлган жараёнлар ёнма-ён хоналарда амалга оширилгани маъқул, китоблар, талаблар ва маълумот йўли бир-бири билан қоришиб кетмаслиги керак.

Кутубхона- ахборот циклларини ишлаб чиқиш, уларни таҳлил қилиш ва рационализация қилишда қулайлилик, тўғри оқим, уйғунлик ва бир меъёрилиқ тамойилларига амал қилиш лозим. Чунки кутубхоначининг 50-60% фоиз иш вақти техник ишларга сарфланади. Шунинг учун ҳам кутубхона циклларини такомиллаштириш, меҳнатни тежаш ва кутубхона ишининг ижодий ишлари - ахборот-библиографик хизмат курсатиш ва оммавий тадбирлар учун вақт тежаш имконини беради.

Кутубхона циклини **қ у л а й л и г и** – бу ҳар бир жараён ва операциянинг яхлитликдаги цикл нуқтаи назаридан асосланган ва зарур бўлганда жараёнлар, операциялар танлашда уларни амалга ошириш шароитида ғоятда мақсадга мувофиқдир. Акс холда уларни қисқартиришга тўғри келади. Фойдасиз операциялар қатор сабабларга кўра бажарилади. Ортиқча операциялар ишга танқидий муносабатда бўлмаслик оқибатида юз бериши мумкин. Шу билан бирга, ходимлар ва китобхонларга ишонмасликдан вужудга келиши мумкин. Кутубхона- ахборот циклини рационализация қилиш учун унинг тузилишини ўрганмок зарур ва бу ташкил топган жараёнлар ва операцияларни аниқлаш лозим.

**Т ў ғ р и о қ и м** тамойили бу жараёнлар ва китоб операциялари, карточкалар, библиографик маълумотлар, китобхон сўроқларининг тўғри йўлини юзага келтиришини аниқлатади. Бу дегани, китоблар бир ходимнинг қўлида (битта бўлимда, битта гуруҳда) бир марта бўлади ва унга қайтиб келмайди. Жараёнларни нотўғри алмашилиши йўлни узайтиради, ижро вақтини чўзиб юборади ва ортиқча куч талаб қилади. Шунинг учун ҳам жараёнлар ва операциялар изчиллигини шундай ташкил этиш керакки, у цикли тезлатишга ва сарфланадиган меҳнатни камайтиришга ёрдам берсин.

**Уйғунлик ва бир меъёрийлик** кутубхонанинг йил давомида турли кунларда ва даврларда бир маромда, бир хил юклама (нагрузка) билан ишлаши лозимлигини билдиради. Маълумки, мавсум кутубхоналар фаолиятига кучли таъсир этади, китобхонлар оқими якшанба ва иш кунлари, эрталаб ва кечки пайтларда, ўқув сессиялари ва ундан кейин ҳам ҳар хил бўлади. Ишда бир меъёрни ўрнатиш, календарь режа тузиш ва айрим топшириқларни бажариш муддатини белгилаш ишни ўз вақтида бажаришга ёрдам беради.



Ўртача ҳажмдаги ва йиллик китоб олиши минглаб нусхани ташкил этувчи, келувчилар сони бир неча минг кишини ташкил этувчи йирик кутубхоналарда нашрлар ва китобхонлар талабини бошқариш зарур. Бошқариш – уларни ишлов берилиш муддатини кузатиш, ижрочидан ижрочига ўтишни тартибга солиш, уларни йўлдаги асралишини назорат қилиш эҳтиёж сезади. Бошқаришни рационал ташкил қилиш учун **цикл давомийлиги** - бу меҳнат предметлари харакатини ташкил этиш формасини аниқ белгилаш, диспетчерликни йўлга қўйишдир.

Цикл давомийлиги, яъни меҳнат предметининг китоб йўли ёки китобхон талаби йўли бўйлаб харакати, бу турли хил вақт парчаларидан вужудга келадиган тизма ҳажмдир. Бу ҳолда вақт самарали ва самарасизга ажралади. **Самарали вақт**- бу белгиланган нормага мувофиқ мазкур цикл барча операцияларини амалга ошириш учун зарур бўлган вақт. Буни операцион вақт деб аташ ҳам мумкин. Бироқ операцион вақтни сарфланиши- цикл умумий давомийлигини бир улуши ҳолос. Меҳнат предметларининг йўлида узоқ муддат бўлиши, китоб ёки талаб қоғозининг ишда бўлганлиги билан эмас, балки аксинча, улар ишлов беришни кутишида узоқ вақт харакатсиз қолганлиги билан изоҳланади. Кутиш вақтини умумийлашган термин билан самарасиз вақт деб аталади. **Самарасиз вақт** – оператор иш столидаги кутиш вақти, структурали бўлинмаларда материаллар туркумига ишлов беришни давом эттириш учун навбатдаги ходимга беришдаги кутиш вақти.

Цикллар давомийлиги, уларнинг сермеҳнатлиги, меҳнат предметлари харакатини ташкил қилинишига боғлиқ. Меҳнат предметларига яқка тартибда ёки доналаб ишлов бериш сифатида ташкил этилса кам самаралидир. Чунки бунда бир операциядан бошқасига кўп миқдорда кўчирилади

Ишлов беришнинг туркум (туп) шаклида ҳужжатлар партияси цикл маршрути бўйича – жараёндан – жараёнга, операциядан- операцияга изчилликда харакат қилади. Ҳужжатлар партиясининг охиригисига ишлов берилмагунча, у навбатдаги операцияга ўтмайди. Ҳар бир ижрочи ўз жойида операцияни кўп марталаб бажаради. Бу эса меҳнат унумдорлигини оширади. Лекин китоблар партиясининг ҳажми қанчалик узун бўлса, цикл шунчалик давомий бўлади.

Қисман- туркум шаклида ишлов беришда маълум технологик операциядан ўтган китоблар партиясининг бир қисми тезликда бошқа операцияга ўтади ва цикл яқунланиши бўйича сўнги бажарувчига берилади. Бу шаклда ишлов беришнинг камчилиги айрим китоблар харакатини кузатиш қийин бўлади, ҳужжатларга ишлов бериш нисбати бузилади, оқим харакатини бошқариш қийинлашади.

Параллел туркум шаклда ишлов бериш, келган материалларни ишлов бериш босқичлари бўйича параллел харакат қиладиган бир неча оқимлар- партияларга ажратишни назарда тутади. Бунда туркумлаш бўйича ишлов бериш қиммати сақланиб қолади, бир неча оқимларнинг бир вақтдаги (параллел) харакати эса уларнинг йўлда бўлишини тезлаштиради. Лекин бу шакл “китоб йўли” циклини иккинчи ярми учунгина муҳимдир. Каталоглар билан ишлашда цикл харакати секинлашади. Умуман олганда юқорида қайд этилган шакллардан туркум шакл бир қанча афзалликларга эга.

**Диспетчерлаштириш** – бу китоб ва китобхонлар талабларининг йўлдаги харакати, графикка амал қилиш устидан фаол назорат ўрнатишдир. Ҳар қандай ташкилий тадбир, вақт лимити, харакат графиги ёки сменалик, агар уларнинг бажарилиши устидан назорат ўрнатилмаса ўз аҳамиятини йўқотади.

Кутубхона жараёнларини автоматлаштириш ва компьютерлаштириш китобхонларга хизмат кўрсатиш маданиятини юксалтирибгина қолмай, балки меҳнат унумдорлигини оширишга, кутубхона фаолиятининг самарадорлигини ҳам юксалтириш имконини беради. Кутубхона жараёнларини автоматлаштириш ва компьютерлаштириш қуйидагича амалга оширилмоқда:

- кутубхонанинг алоҳида бўлимида ( масалан, қайта ишлов бериш, библиография, кутубхоналараро абонемент бўлимида);

- бир неча бўлимларида ( масалан, комплектлаш бўлими, ишлов бериш бўлими, каталоглаштириш бўлими);

- бутун бир кутубхона;

- кутубхона тизими ёки кутубхоналар тармоғида олиб борилиши мумкин.

Кутубхона жараёнларини автоматлаштириш ва компьютерлаштириш ишларини уч йўналишини ажратиб кўрсатиш мумкин:

Биринчи йўналиш: бу мавжуд жараёнлар ўзгартирилмай, улардан баъзиларини автоматлаштириш кўзда тутилади. Бунда ахборотлар компьютерлар ёки бошқа техника воситалари ёрдамида қайта ишланади.

Иккинчи йўналишда бирлашма ва кооператив тизимлар яратилади. Бунда бир неча кутубхона ўз ресурсларидан биргаликда фойдаланиб, кутубхона жараёнларини автоматлаштириш вазифасини бажаради.

Учинчи йўналишда эса кутубхонада мавжуд бўлган барча технологик жараёнлар қайта кўрилиб, автоматлаштирилган ва компьютерлаштирилган тармоқлар яратилади.

### **1.2.3. Кутубхона – ахборот муассасаларида меҳнат тақсимоти ва кооперация**

Меҳнатни тақсимлаш уни илмий асосда ташкил этишни асоси ҳисобланади, чунки бунда иш ҳажмини ва таркибий бўлимларни ва ҳар бир алоҳида ходимни бажарадиган ишларини тўғри тақсимлаш, топширилган ишга масъулият билан ёндошишни таъминлайди.

Кутубхона – ахборот муассасасида меҳнатни тақсимлашни асоси бўлиб турли белгилар бўлиши мумкин. Бунда кутубхона – ахборот муассасасининг мақсади ва йўналиш фаолияти, истеъмолчилар ва китоб фондини таркиби, юридик статуси, иш ҳажми, кутубхона – ахборот муассасасининг шароити ва х.к. бўлиши мумкин. Бу омиллар орқали аниқ бир кутубхона тузилмаси аниқланади.

Оммавий кутубхоналар фаолиятини асосий мақсади ва йўналишини аҳоли кенг қатламини турли хил талабларини ҳар томонлама қондириш, китобхонларга кутубхонада, шу билан бирга уйда китоб ўқиш учун бевосита имконият яратишдир. Бунинг учун эса бу вазифаларни бажарувчи таркибий

бўлимлар: абонемент, ўқув зали, кўчма кутубхона ишини ташкил этиш талаб этилади.

Олий таълим тизими кутубхоналари иш фаолиятининг асосий мақсади ва йўналиши ўқув- тарбия жараёни ва илмий- тадқиқот ишларига ёрдам кўрсатиш, талаба ва профессор- ўқитувчилар таркибига хизмат кўрсатишга мўлжалланган махсус бўлимларни ташкил этишни талаб этади.

Кутубхона - ахборот фонди ҳам кутубхонани тузилмасини ташкил этишга таъсир кўрсатади. Китоб фондини махсус қисмлари – ноёб китоблар, қўлёзмалар, патент- техник хужжатлар, карталар, ноталар ва х.к улар билан ишловчи бўлимларни ташкил этишни талаб қилади. Кутубхона – ахборот муассасаларда кўплаб ҳар хил истеъмолчилар гуруҳларини бўлиши, уларни гуруҳларга табақалаштириб хизмат кўрсатишни ташкил қилишни талаб этади. Бу эса ўз навбатида таркибий бўлинмалар (профессорлар учун ўқув заллари, ёшлар абонементлар) тузишни талаб қилади.

Юридик статусига кўра кутубхона ва ахборот муассасалари мустақил муассаса ёки ташкилот (муассаса) қошидаги бўлинма сифатида фаолият кўрсатади. Бу эса ҳисобхона, хўжалик бўлимлари ва х.к. ажратиш билан боғлиқдир.

Кутубхона - ахборот муассасаси тузилмаси масаласи ходимлар бажарадиган иш ҳажми билан ҳам боғлиқдир. Хатто бир хил турдаги кутубхона- ахборот муассасалари ҳам ўзларини китоб фондлари, китобхонлари таркиби ва сони, штати билан фарқ қилади. Шунинг учун уларнинг тузилмаси бир хил бўлмайди.

Кутубхона – ахборот муассасасида меҳнатни тақсимлаш асосида функционал ( маълум бир иш ёки вазифани бажариш) тамойил ётади. Бу тамойилда ҳар бир таркибий бўлинма алоҳида фаолиятни бажаради: фондни комплектлаш, китоб ва ахборотларга ишлов бериш, фондни сақлаш, китобхонларга хизмат кўрсатиш, маълумот- библиографик ва ахборот хизмати кўрсатиш, услубий ишлар ва х.к.

Таркибий бўлинмаларни иш ҳажмига қараб улар бир ёки бир нечта вазифаларни бажариши мумкин. Масалан, кутубхонани қуйидаги бўлинмаларини қўшиш мумкин: адабиётларни комплектлаш ва ишлов бериш бўлимини, фондни сақлаш ва ундан фойдаланиш бўлимини, илмий- тадқиқот ва услубий ишлар ва х.к. Кутубхона мустақил бўлимларини фақат катта ҳажмдаги ишлар бўлган тақдирдагина тузиш мумкин.

Кўшма бўлимлар тузиш учун биринчидан бўлимлар бир-бирига мазмунан ва иш характерига кўра яқин бўлиши, иккинчидан қўшма бўлимларда маълум бир вазифани бажарувчи мустақил бўлинмалар бўлиши керак. Масалан, комплектлаш ва ишлов бериш бўлимида комплектлаш сектори ва ишлов бериш сектори ташкил этиш мақсадга мувофиқ бўлади. Шундай қилиб бажарадиган иш ҳажми алоҳида бўлинмалар ташкил этиш учун биринчи даражали белги ҳисобланади.

Кутубхона бўлимлари орасида ишларни тақсимлашда иш фаолиятини марказлаштириш яъний турли бўлимлардаги маълум бир жараёнларни битта бўлимга йиғиш ҳам муҳим аҳамиятга эга.

Шу билан бирга кутубхоналарда барча бўлимларга тегишли бўлган иш фаолиятлари ҳам учрайди. Буларга илмий- тадқиқот, услубий ишларни

кўрсатиш мумкин. Чунки бу вазифаларни кутубхонанинг деярлик барча бўлимлари бажаради. Яна шундай фаолият турига кутубхонанинг ахборот фаолиятини кўрсатиш мумкин. Бу вазифа билан комплектлаш, сақлаш, хизмат кўрсатиш, библиография, хатто услубий бўлим ҳам шуғулланади.

Кутубхона тузилмасини ривожлантиришда функционал тамойил асосий ёки ягона эмас. Амалиётда бошқа тамойиллар ҳам кенг қўлланилмоқда. Уларни ичида тармоқ бўйича ажратиш алоҳида аҳамиятга эга. Кўпинча тармоқ тамойили бўйича секторлар, гуруҳлар ташкил этилади. Йирик кутубхоналарда бўлимлар ҳам ташкил этилади. Кутубхона тузилмасини тармоқ тамойили бўйича тузишда турли белгиларни кўрсатиш мумкин. Уларни ичида муҳимлари: фан тармоқлари бўйича бўлинмалар; ҳужжат типлари ва турлари бўйича; китобхонлар таркиби бўйича ва х.к. Китоб фонди ва китобхонларга хизмат кўрсатиш билан боғлиқ бўлган бўлимларда, адабиётларга ишлов бериш, библиография, илмий- услубий ва бошқа бўлимларда маълум бир тармоқ бўйича адабиётлар билан ишловчи кичик бўлимлар тузиш мумкин. Бундай таркибий бўлинмалар ташкил этиш кутубхоналарни маълум бир фан тармоқлари бўйича адабиётлар билан чуқур ишлаш, китобхонлар қизиқиши ва талабларини ўрганиш ва қондириш ҳамда уларга ахборот хизмати кўрсатишни яхшилади.

Амалиётда ҳужжатлар типи ва тури бўйича бўлинмалар ташкил этиш ҳам қўлланилади. Булар асосан йирик кутубхоналарда ишлатилади. Бу усулни қулай томонлари бўлиши билан бирга бир қанча қийинчиликлар туғдирувчи томонлари ҳам мавжуд.

### **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Кутубхона технологияси** – кутубхонанинг бир маъромда ишлашини таъминловчи кутубхона ишлари ва жараёнлари, шунингдек уларни амалга оширувчи усул ва воситалар йиғиндиси.

**Кутубхона цикллари**- белгиланган изчилликда янгилашиб ва такрорланиб турадиган ўзаро боғланган жараёнларнинг умумий мақсадга эга бўлган йиғиндиси.

**Кутубхона иш жараёнлари** – нисбатан мустақил вазифани бажарадиган кутубхона ишларининг йиғиндиси ( масалан: каталоглаштириш, талабнома асосида китоб бериш ва х.к.).

**Операциялар** – битта ходим томонидан бир иш жойида бажариладиган ишлар (Масалан: китобларни штемплаш, илова ҳужжатларини расмийлаштириш ва х.к.).

**“Китоб йўли ” цикли** – китоблар туркумини қабул қилиш, техник ишлов бериш, каталоглаштириш, системалаштириш, жойлаштириш жараёнларидан иборат бўлади.

**“Талаб йўли” цикли**- талабларни қабул қилиш ва текшириш, уларни китоб сақланадиган бинога тўплаш ва китоб танлаш, ўқув залига юбориш, китоб беришни расмийлаштириш жараёнларидан иборат бўлади.

**“Маълумот йўли” цикли** – сўроқларни қабул қилиш, манбаларни кўриб чиқиш, материалларни танлаш, системалаштириш вв уларни расмийлаштириш жараёнларидан иборат бўлади.

## **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

1. Кутубхона - ахборот технологияси нима?
2. Қандай кутубхоначилик цикллари биласиз?
3. “Китоб йўли” цикли нима?
4. “Справка йўли” цикли нима?
5. “Талаб йўли” цикли нима?
6. Асосий цикллари ва жараёнларга бўлинишни қандай аҳамияти бор?
7. Циклларни ташкил қилиш принципларини биласизми?
8. Кутубхона циклининг қулайлилик принципи нима?
9. Тўғри оқим принципини биласизми?
10. Уйғунлик ва бир меъёрийлик принципи нима?
11. Цикл давомийлиги нима?
12. Цикллардаги самарасиз вақтни биласизми?
13. Кутубхона технологиясининг такомиллаштириш омилларини кўрсатинг

### **1.3. Кутубхона- ахборот фаолиятини нормалаштириш ва меҳнатни илмий асосда ташкил этиш.**

**1.3.1.** Кутубхона –ахборот фаолиятини нормалаштириш. Норма турлари ва улардан фойдаланиш.

**1.3.2.** Кутубхона ва ахборот муассасаларида меҳнатни илмий асосда ташкил этиш.

**1.3.3.** Кутубхона – ва ахборот муассасаларида иш жойини ташкил этиш ва меҳнат шароитини яхшилаш.

#### **1.3.1. Кутубхона –ахборот фаолиятини нормалаштириш. Норма турлари ва улардан фойдаланиш**

Кутубхоначи меҳнатини нормалаш – бу махсулот бирлигини тайёрлаш ёки вақт бирлигида махсулот ишлаб чиқариш, берилган иш хажмини муаян ташкилий- техникавий шароитларда бажаришга сарфланган меҳнат улчовини белгилашдир. Меҳнатни нормалаш иш хажмини режалаштириш, унинг кўп меҳнат талаб қилишини, бажарилиш муддатини хисоблаш, шунингдек талаб қилинадиган ходимлар миқдорини асослаш, уларни кутубхона бўлимлари бўйича тақсимлаш учун зарур. Норма интизомни мустахкамлашга, ходимларни ўз малакасини оширишга рағбатлантиради.

Ҳақиқий сарфланган вақт билан таққосланган норма қўйилган ишнинг рационаллик даражаси ҳақида ва шунингдек тегишли ишни бажаришда меҳнат унумдорлигини даражаси ҳақида фикр юритиш имконини беради. Ҳамда ишдаги барча ортиқчаликларни бартараф қилишга ёрдам беради.

Кутубхона- ахборот фаолиятини қатор иш жараёнларини тўғридан- тўғри нормалаш жуда қийин. Чунки улар ижодий, педагогик характер касб этади. Масалан, китобхонлар билан суҳбат, китоблар обзорини тайёрлаш, библиографик маълумотлар тайёрлаш, услубий қўлланмалар тузиш шулар жумласидандир. Кўпгина жараёнлар ўз тузилишига кўра хилма-хил ва

ностандартдир. Чунки, аниқ ва ноаниқ сўроқлар бўйича китоб излаш кутубхоначидан турли хил куч талаб қилади. Кичик кутубхоналарда кўпинча вазифалар ходимлар ўртасида бўлинмайди ва битта кутубхоначига кун бўйи турли характердаги кўпгина топшириқларни бажаришга ҳамда тез-тез бир ишдан бошқа ишга ўтиб туришга тўғри келади. Шу сабабли ҳам бундай жойларда ягона илмий асосланган норма ўрнатиш жуда қийин. Шунинг учун нормаларни кутубхоналар тури ва гуруҳлари бўйича яъний йирик, ўртача ва кичикроқ деб табақалаштиришга тўғри келади ҳамда мўлжалли нормалар ва турли бўлинишларга йўл қўйилади.

Кутубхона амалиётида турли хил нормалар қўлланилади. Бунда кутубхоналарни катта ёки кичиклигига қараб зарур нормалар белгиланади. Чунончи бир нечта ёнма-ён операцияларни ёки йириклаштирилган жараёнларни қамраб олувчи ёки қатор ёнма-ён жараёнларни ёки битта цикли яхлит, масалан, битта китобга ишлов бериш, битта китобхонага хизмат кўрсатишни бажаришга зарур бўлган вақтни кўрсатувчи **комплекс** бўлиши мумкин. Бундай ажратилган нормалар меҳнат жараёни табақалаштирилган йирик кутубхоналарда қўлланилади. Ўртача ва кичикроқ кутубхоналарда йириклаштирилган ва комплекс нормалардан фойдаланилади.

Шунингдек, қуйидаги тушунчалар фарқланади: **вақт нормаси** битта тадбирни ўтказиш (китоб кўргазмаси, китобхоналар конференцияси ва бошқ.), битта жараён (китоб бериш, китобга ишлов бериш ва бошқ.) ёки битта операцияни (штамплаш, инвентар китобга ёзиш ва бошқ.) бажариш учун берилган вақт.

**Ишлаб чиқариш нормаси** – вақт бирлиги ичида (минут, соат, иш куни) ишлаб чиқариш керак бўлган маҳсулот ёки операция бирлиги миқдори. Вақт нормасини билиб, ишлаб чиқариш нормасини ҳисоблаш мумкин ёки аксинча. Иш бирлигини бажариш учун соатлар сарфланганда вақт нормасидан фойдаланилади, масалан: кўргазмани расмийлаштиришга – 3 соат; битта операцияга сарфланадиган вақт секундлар билан ўлчанганда, ишлаб чиқариш нормаси янада равшанроқ бўлади, масалан, китобга штампа босиш – соатига 180 та, авторлик белгисини аниқлаш – соатига – 90 та.

Вақт (ёки ишлаб чиқариш) нормаси маълум ҳисоблаш бирлигига тўғри келадиган, кўп марта такрорланувчи, аниқ чегарага эга бўлган ва аниқ бирлик ҳисобида ўзгаришга мойил бўлган, тўғридан – тўғри кузатиш асосида бўлса, янада аниқ чегарага эга бўлади. Юқоридаги нормалар – асосан кутубхона цикллари учун қўлланилади.

Бироқ кутубхонанинг ташкилий, маъмурий-хўжалик ишлари ва оммавий тадбирлар, услубий кўрсатмалари тайёрлаш ёки кўчма кутубхоналарга ёрдам кўрсатишга, ва шу каби фаолиятнинг бошқа турларига талаб қилинадиган вақтни аниқлаш мумкин эмас. Шунинг учун ҳам кутубхоналарда вақт нормаси билан бир қаторда **тахминий** ёки **мўлжалли** нормалардан фойдаланилади. Бундай нормалар библиографик, услубий, тадқиқот ишларида, уларнинг мураккаблигига қараб сарфланган вақтни регламентга солиш учун одатда тажриба-статистик усул билан ҳосил қилинади. Хилма хил шароитлар, ишнинг мураккаблиги, ижрочининг иш стажи ва малакасини ҳисобга олиш учун охириги чегара ( -дан – гача) кўрсатилган мўлжалли вақт нормаси белгиланади. Масалан, услубий материаллар ва қўлланмалар тузишга бир босма табоқ учун

160-200 соат вақт нормаси белгиланган. Китобхонлар кечасини тайёрлаш ва ўтказиш учун 50-70 соат белгиланган.

Ташкилий характердаги топшириқларни нормалашда кун, ҳафта, ойдаги соатлар миқдори билан ифодаланган маъқул. Масалан, кутубхона коллекторида бўлиш – ҳафтада 4 соат, кутубхоналараро абонемент бўйича китоб етказиб бериш – ҳафтада 6 соат, адабиётларни қайтариш муддати ўтган китобхонлар формулярини текшириш- ҳафтада 3 соат. Кичикроқ кутубхона раҳбарлари учун штатлар миқдorigа қараб ташкилий ишларга 1 соатдан 4 соатгача вақт ажратилади.

Норма турли хил усуллар билан белгиланади. Улардан бири **йиғма ёки тажриба –статистик** услубдир. У нормани операциялар ва йўқотилган вақт тахлилига ажратмай яхлит жараёнлар бўйича белгилайди. Маълум вақт ичида бажарилган ишни ҳисоблаш асосида норма учун қабул қилинадиган ўртача статистик ҳажм ҳисоблаб чиқилади.

Аналитик ёки элементли услублар иш жараёнларини чуқур ўрганиш, уларни операциялар ва элементларга ажратиб йўқотилган вақтни аниқлаш, меҳнат режими янада аниқроқ бўлган шароитда вақт сарфлашни ҳисоблаш асосида нормаларни белгилайди.

### **1.3.2. Кутубхона-ахборот муассасаларида меҳнатни илмий асосда ташкил этиш.**

Меҳнатни илмий асосда ташкил этиш- бу фан ютуқлари ҳамда техникани қўллаш билан кишиларни ягона ишлаб чиқариш жараёнида самаралироқ бирлаштириш, кишилар саломатлигини сақлаш, илғор тажрибаларга асосланган меҳнатни ташкил қилишдир. Меҳнатни илмий асосда ташкил этиш тизимига (МИТ) кадрларни жой-жойига қўйиш, меҳнат тақсимоти ва кооперация, меҳнатни нормалаш ва рағбатлантириш, иш жойини ташкил этиш, меҳнатга онгли муносабатни тарбиялаш ва бошқалар киради.

Кутубхона-ахборот муассасаларида МИТ нинг ўзига хос хусусиятлари кутубхоначилик ишининг ўзига хослигидан- кутубхонанинг маданий-маърифий ва илмий- ахборот муассасаси эканлигидан келиб чиқади. Шунинг учун ҳам МИТ нинг асосий принципи – кам меҳнат ва восита сарфлаб энг юқори натижага эришишда кутубхонанинг ўзига хос хусусиятлари ҳисобга олинади. Чунончи, кутубхонадаги техник жараёнлар ва операцияларни рационал ташкил этиш, иш вақтини иқтисод қилиш ва уни китобхонларга хизмат кўрсатишни яхшилашга сарф қилишдир.

МИТ учта асосий масалани ҳал этади: **иқтисодий, психофизиологик ва ижтимоий**. Иш вақтидан унумли фойдаланиш, моддий, меҳнат ва пул ресурсларидан ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ва хоқозолар меҳнатни илмий асосда ташкил этишнинг иқтисодий вазифаларига киради.

МИТ нинг психофизиологик вазифаларига кутубхонада иш жараёнида соғлиқни сақлаш ва меҳнат фаолиятини таъминловчи соғлом муҳитни вужудга келтириш киради.

МИТ нинг ижтимоий масалаларига кутубхона ходимларини доимий равишда маданий-техник савиясини, ҳар томонлама камол топишига шароит яратиш ва уни ҳаётий заруриятга айлантириш киради.

МИТ нинг иқтисодий, психофизиологик ва ижтимоий масалалари бир-бири билан узвий боғланган. Иқтисодий масалаларни ҳал этилиши ишлаб чиқариш самарадорлигини ҳам оширади. Бу эса ўз навбатида жамият бойлигини ва фуқоролар фаровонлигини оширади. Бу эса ўз навбатида инсонни соғлиғи ва меҳнат қилиш қобилиятига таъсир кўрсатади.

Замонавий кутубхона- ахборот муассасаларини ривожлантириш уни техник ва технологик базасини яратиш ва уни барча бўғинларини рационал бошқаришни талаб қилади. Фақат ишлаб чиқариш масалаларини комплекс ҳал этиш, кутубхонани ҳар томонлама ва гармоник ривожлантиришни талаб этади. Бу эса меҳнат жараёнининг барча жабхаларини жумладан қуйидаги тадбирларни ҳам: тозалик ва тартиб, бинони нормал температурада ва намлик билан таъминлаш, иш жойини унумли ташкил этиш, соғлом психологик муҳитни ташкил этиш ва бошқа бир қатор тадбирларни ҳал этишни талаб этади.

Ҳозирда кутубхона-ахборот муассасаларида меҳнатни илмий асосда ташкил этиш тадбирлари қуйидаги йўналишлар бўйича амалга оширилмоқда:

1. Меҳнатни тақсимлаш ва мувофиқлаштириш( кутубхонанинг оптимал тузилмасини аниқлаш). Бўлимлар, секторлар, гуруҳлар ҳақида низомлар тузиш ва уларни ишлаб чиқиш, лавозим йўриқномаларини ишлаб чиқиш ва жорий этиш.

2. Кутубхона жараёнларини такомиллаштириш (кутубхона иш жараёнларини рационал технологиясини ишлаб чиқиш; уларни механизациялаш ва автоматлаштириш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш, технологик йўриқномалар тузиш, меҳнат усуллари ва йўлларини такомиллаштириш).

3. Иш жойи ва меҳнат шароитларини ташкил этиш (хизмат хонаси ва иш ўрнини ташкил этишни рационал режасини тузиш, оптимал иш шароитларини яратиш ва х.к.).

4. Нормалаштириш ( ишлаб чиқариш ва иш вақти нормаларини ишлаб чиқиш, хизмат кўрсатиш ва бошқа нормалари).

5. Бошқариш тизимини такомиллаштириш (бошқаришни рационал структурасини белгилаш, режалаштириш ва ҳисобга олиш тизимини такомиллаштириш, қабул қилинган қарорларни назорат қилиш бўйича оператив назоратни ташкил этиш, белгилловчи ҳужжатларни тартибга солиш, келувчи ва кетувчи ахборотларни такомиллаштириш ва х.к.).

6. Кадраларни тайёрлаш ва малакасини ошириш (малака ошириш тизими тадбирларини ишлаб чиқиш, янги ходимларни ўргатишни усул ва шаклларини такомиллаштириш).

7. Меҳнатга оғли муносабатни ва ижодий ёндошишни тарбиялаш.

### **1.3.3. Кутубхона- ахборот муассасасида иш жойини ташкил этиш ва меҳнат шароитини яхшилаш.**

Иш жойини ташкил этиш ва меҳнат шароитини яхшилаш кутубхонада меҳнатни илмий асосда ташкил этишнинг асосий йўналишларидан биридир.



Иш жойини рационал ташкил этишни ҳар томонлама ўйлаб, ходимни ўзини ҳам бу ишга жалб қилган ҳолда ташкил этиш талаб этилади. Бу муаммони ҳал этиш учун унга комплекс ҳолда ёндошиш, уни ҳар бир элементини ҳисобга олган ҳолда ҳал этиш талаб этилади.

Буларга аввало иш жойини рационал ўрнини техника хавфсизлиги, ёнғин хавфсизлиги ва санитария-гигиеник чоралари, фойдали майдон ҳамда асосий кутубхоначилик технологик жараёнларни ҳисобга олган ҳолда фойдаланишни эътиборга олиш зарур. Иш жойини мавжуд жихозлар, кутубхона техникаси, оргтехника предметлари, компьютерлар, алоқа воситалари ва ҳ.к дан унумли фойдаланган ҳолда тўғри ташкил этиш катта аҳамиятга эга.

Кутубхона – ахборот муассасасининг санитария- гигиеник шароитига қуйидаги комплекс тадбирлар, жумладан иш вақти графигини унумли ташкил этиш, иш жойини тўғри ёритиш, бинони иссик- совуқ ҳолати ( температураси), хонанинг намлик даражаси, хавони таркиби, шовқиндан химояланганлик киради. Ишлаб чиқариш эстетикаси элементлари- бинони ва иш жойини ранглар билан безалиши, кўкаламзорлаштирилганлик ҳам кутубхонада ишни нормал ташкил этиш учун зарур шароит ҳисобланади.

Ҳар қандай кутубхона- ахборот муассасаси бинони икки зонага бўлинади: китобхоналар (хизмат кўрсатиш зонаси) ва хизмат- ишлаб чиқариш ( функционал- технологик зона). Кутубхоначининг иш ўрни қайси зонада бўлишига қараб иш жойи ўзига хос равишда ташкил этилади. Бунда шахсий қараш ёки кўникма эмас, балки шу ходимга юклатилган вазифа ва мажбуриятларни ҳисобга олиш керак.

Кутубхоначининг иш ўрнини ташкил қилиш учун зарур бўлган майдонни белгилаш асосий режалаштириш нормаларидан бири ҳисобланади. Ҳозирги меъёрий ҳужжатларга кўра битта ходим учун 4-6 м. кв. иш жойи белгиланган. Бу норма иш жойини ташкил этиш учун зарур бўлган кутубхона мебеллари ва жихозларини ҳисобга олган ҳолдадир. Масалан, ишлов бериш, системалаштириш, каталоглаштириш бўлими ходимлари учун энг катта иш майдони керак бўлади ( 3,8 м.кв. дан- 6 м.кв. гача). Хизмат кўрсатиш бўлими ходимлари учун эса энг кам иш майдони - 2, 7 м.кв. кифоя. Лекин бу ерда мебел ва жихозлар ўртасида ҳаракатланиш учун кенг иш зонаси мавжуд бўлиши керак. Оқиқ китоб фонди шароитида кутубхоначининг иш ўрнини шундай ташкил этиш керакки у ҳамма нарсани кўриб турсин. Шунинг учун ҳам ходимлар иш майдони нормасини белгилашга табақалаштирилган ҳолда, бинонинг шароити ва жойини функционал- технологик тузилиши талабларидан келиб чиққан ҳолда белгилаш зарур.

Иш майдонидан рационал фойдаланиш учун стандартлаштирилган кутубхона мебелли ва жихозлари- хизмат столи, стул, стеллаж, кўчма китоб жавони, хизмат каталоги ёки ишчи картотекаси учун каталог шкафи, адабиётларни қабул қилиб олиш ва бериш кафедраси ва бошқалар ишлатилади. Мебел ва жихозларни танлашда уларни ҳажми майдонга нисбатан энг кичик ҳажмда бўлиши керак. Шу билан бирга стол ва стул орасидаги баландлик 40-42 см бўлиши мақсадга мувофиқдир.

Иш шароитини яхшилаш учун мебел ва жихозларни ранги ҳам катта аҳамиятга эгадир. Масалан, столнинг юза қисмининг ранги тўқ рангда бўлиши (жигарранг, тўқ кўк ранг) керак. Стуллар қаттиқ ёки ярим юмшоқ,

кўтариладиган, айланадиган, суянчиқлик бўлиши керак. Юмшоқ мебеллардан иш жойида фойдаланиш тавсия этилмайди.

Замонавий кутубхона – ахборот муассасаларида “эркин режалаштириш” усулидан кўпроқ фойдаланилмоқда. Бу усулда кутубхона мебеллари ва жихозларидан фойдаланган холда бинони алоҳида- алоҳида иш участкаларига ажратиш тушунилади. Иш жойини бундай ташкил этишда кутубхонанинг турли бўлимлари учун зарур иш майдони яратиш учун имкониятлар туғилади. Бунда асосан стеллаж ва кўргазма витриналаридан фойдаланилади.

Иш ўрнини ташкил этишдаги муҳим элементлардан бири бинони тўғри ёритиш, намлик даражаси, иссиқ- совуқлик режими, жимжитлик ва бошқалардир.

Бинони ёритиш икки аспектда – барча бинони ёритиш ҳамда ҳар бир иш ўрнини алоҳида ёритишдан иборат бўлади. Сунъий равишда фойдаланилганда ёнғиндан сақланиш, санитария – гигиена қоидаларига риоя қилиш талаб этилади. Масалан, кутубхона биносида қизувчи лампалардан иборат чироқлардан фойдаланиш мумкин эмас. Буни ўрнига люминесцент ёритиш воситаларидан фойдаланиш тавсия этилади. Китоб сақланадиган хоналарда очиқ штепсел розеткаларидан фойдаланиш мумкин эмас.

Кутубхона фондлари жойлашган биноларнинг ҳарорати + 18 - +20 градус бўлиши талаб қилинади. Бинони шамоллатиб туриш учун вентеляция ёки махсус техник қурилмалар, кондиционерлар бўлиши зарур.

Иш жойини ташкил этишда шовқинни тўсиш чораларини ҳам кўриш керак. Товуш баландлиги нормал ҳолатда “А ” шкала бўйича 40 ДБ ( децибал) дан ошмаслиги керак. Бу норма хизмат- ишлаб чиқариш, ҳамда кутубхонанинг китобхонлар зонасига ҳам қўлланилади.

Кутубхонада меҳнатни илмий асосда ташкил этишда кутубхона биносининг намлик даражаси, тозаллиги ҳам катта аҳамиятга эгадир. Хавони намлик даражаси 50-70% ва доимо тозаллик сақланиши зарур. Хизмат хонаси ва ўқув заллари ҳар қандай об-хаво шароитида ҳар соатда 5-10 минут давомида шамоллатиб турилиши керак. Бино ва жихозлардаги чанглар мунтазам равишда тозаланиб турилиши ва бунинг учун ҳар ойда бир мартаба тозаллик кунини мунтазам ўтказиб туриш зарур.

Куёшнинг ўткир нуридан химоя қилиш учун очиқ рангдаги пардалар танланади. Китобхонлар ва кутубхона ходимлари кутубхонада ўзларини енгил хис қилишлари, кайфиятлари ва меҳнат қилиш қобилиятларини унумдорлигига, китобхонларга хизмат кўрсатиш маданиятини юксак бўлиши, ходимларни хушфеелиги, эътиборлилиги, назокатлилиги, фондни жойлаштирилиши, ёрдамчи аппаратлар ва бошқалар ҳам таъсир кўрсатади.

Хизмат хонаси, ўқув ва абонемент хоналари кўз учун қулай, асаб системасини тинчлантирадиган оч юмшоқ рангда ( оч- кўк, оч- сариқ, сариқ- пушти) бўлиши тавсия этилади. Мебеллар ва жихозлар ранги девор рангига мос бўлиши мақсадга мувофиқдир.

### **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Комплекс норма** - бир нечта ёнма-ён операцияларни ёки йириклаштирилган жараёнларни қамраб олувчи ёки бутун бир циклни яхлит бажаришга зарур бўлган вақт.

**Вақт нормаси** – битта тадбирни ўтказиш, битта жараён ёки операцияни бажариш учун берилган вақт.

**Ишлаб чиқариш нормаси** - вақт бирлиги ичида ишлаб чиқариш керак бўлган маҳсулот ёки операция бирлигининг миқдори.

**Тахминий ёки мўлжалли норма** – одатда тажриба- статистик усул билан ҳосил қилинадиган, хилма- хил шароитлар, ишнинг мураккаблиги, ижрочининг иш стажи ва малакасини ҳисобга олиш орқали белгиланадиган вақт нормаси.

**Меҳнатни илмий асосда ташкил этиш (МИТ)**- бу фан ютуқлари ҳамда техникани қўллаш билан кишиларни ягона ишлаб чиқариш жараёнида самаралироқ бирлаштириш, кишилар саломатлигини сақлаш, илғор тажрибаларга асосланган меҳнатни ташкил қилишдир

**Кутубхонанинг санитар-гигиеник шароити** – бу иш вақти графигини унумли ташкил этиш, иш жойини тўғри ёритиш, бинони иссиқ-совуқ ҳолати ( температураси), хонанинг намлик даражаси, тозалигидир.

### **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

1. Кутубхона иш вақти бюджети нима?
2. Йирик кутубхоналарда қўлланиладиган нормалаш турларини биласизми?
3. Кутубхоналарда меҳнатни нормалашни асосий турларини кўрсатинг?
4. Ўрта ва кичикроқ кутубхоналарда қандай норма турлари қўлланилади?
5. Кутубхоначининг шахсий меҳнати қандай ташкил қилинади?
6. Кутубхона учун доимий харорат қандай бўлиши керак?
7. Кутубхона учун хавони намлиги қандай бўлиши керак?
8. Меҳнатни илмий асосда ташкил этиш нима?
9. Меҳнатни илмий асосда ташкил этиш қандай масалаларни ҳал этади?
10. Кутубхона- ахборот муассасаларининг санитария-гигиеник ҳолати деганда нимани тушунасиз?

## **2-БОБ. КУТУБХОНА-АХБОРОТ ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ ВА БОШҚАРИШ**

- 2.1. Кутубхона-ахборот ташкилотларининг ташкилий тузилиши, бўлим турлари.**
- 2.2. Кутубхона- ахборот фаолияти статистикаси.**
- 2.3. Кутубхона- ахборот фаолиятини режалаштириш.**
- 2.4. Кутубхона- ахборот фаолиятида услубий ишлар.**
- 2.5. Кутубхона- ахборот фаолиятини бошқариш тузилмаси.**

### **2.1. Кутубхона - ахборот ташкилотларининг ташкилий тузилиши, бўлим турлари**

- 2.1.1. Ташкилий тузилмаларга қўйиладиган талаблар.**
- 2.1.2. Турли кутубхоналарнинг тузилиши.**

#### **2.1.1. Ташкилий тузилмалар қўйиладиган талаблар.**

Кутубхона- ахборот муассасаларининг ташкилий тузилиши дейилганда ундаги бўлинмалар йиғиндиси, уларнинг биргаликдаги тобелиги ва ўзаро муносабатлари, улар ўртасидаги вазифаларни тақсимланиши тушунилади. Ташкилий тузилиш кутубхона ва ахборот муассасасининг тури ва унинг вазифалари, китоб фондининг хажми, характери ва бошқа омилларга боғлиқ. Кутубхона бўлимларини турли мақсадда- китобхонларнинг турли гуруҳларига хизмат кўрсатиш мақсадида, босма ва бошқа турдаги материалларни ҳар хил турлари билан ишлаш ёки адабиётларнинг айрим соҳасини тарғиб қилиш ва бошқа мақсадларда ташкил қилиш мумкин.

Йирик кутубхоналарда кутубхона бўлимлари тўрт турга бўлинади:

1. Китобга ишлов бериш ёки китобхонларга хизмат кўрсатиш жараёнида айрим вазифаларни бажарадиган функционал ( вазифали) бўлимлар.
  2. Босма ва бошқа турдаги материалларнинг махсус турларини тўлдириш ва уларга ишлов бериш билан боғлиқ бўлган барча вазифаларни бажарувчи комплекс бўлимлар.
  3. Китобхонларга фан соҳалар ёки санъатнинг маълум соҳаси бўйича адабиётлар билан хизмат кўрсатувчи соҳавий бўлимлар.
  4. Кутубхонанинг ўз шохобчаларига хизмат кўрсатувчи тармоқ бўлимлар.
- Шунингдек йирик кутубхоналарда маъмурий- хўжалик ва ёрдамчи бўлимлар ҳам мавжуд бўлади.

Функционал бўлимларга – комплектлаш, ишлов бериш, китоб сақлаш, библиография, хизмат кўрсатиш, ўқув зали, абонемент, оммавий ишлар, кутубхоналараро абонемент бўлимлари киради.

Комплекс бўлимларга- ноёб китоблар, қўлёзмалар, чет эл адабиётлари, мусиқа-нота бўлимлари киради.

Соҳавий бўлимларга – техника ва патент адабиётлари, қишлоқ хўжалиги, санъат бўлимлари киради.

Тармоқ бўлимларига – илмий- услубий, илмий- тадқиқот, маркетинг , нашриёт, китоб алмашув фонди, маданият ва санъат бўйича ахборот бўлимлари киради.

Маъмурий –хўжалик бўлимларига – котибият, ҳисобхона, девонхона, кадрлар бўлими киради.

Ёрдамчи бўлимларга –босмахона, муқовалаш устахонаси, дуродгорлик устахонаси, фотолаборатория, компьютер хонаси киради.

Амалиётда турли хил кутубхона тузилишлари учрайди. Уларнинг асосийлари: гуруҳли, лингвистик ( тил бўйича), шаклий, сохали, функционал ( вазифали) ва комбинацияланган (курама).

1. Гуруҳли тузилишда кутубхона китобхонларнинг айрим гуруҳларига хизмат кўрсатишга ихтисослашган бўлимлардан иборат бўлади. Масалан, университет кутубхонаси икки қисмга ажратилади: профессор- ўқитувчилар учун – катта ва талабалар учун эса кичик қисмлар. Гуруҳли тузилиш элементлари – болалар, ўсмирлар бўлимлари, кўчма фонд ажратилган оммавий кутубхоналарда ўз тадбиғини топган.

2. Лингвистик (тил бўйича) тузилишда асосий бўлимларда тўпланадиган ва ишлов бериладиган адабиётларнинг тил белгисига қараб тузиш назарда тутилади. Ҳозирги вақтда лингвистик тузилишдаги кутубхоналар жуда кам учрайди. Улар фақат қадимий кутубхоналардагини алоҳида бўлимлар сифатида учраши мумкин.

3.Шаклий тузилишда бўлимлар босма нашрлар ва бошқа материалларнинг маълум турларини йиғади ва ишлов беради. Шаклий тузилиш босма нашрлар ва материалларни махсус шакл ва турларга ажратиш учун бошқа тузилмалар билан уйғунликда қўлланилади.

4. Сохавий тузилиш бўлимларни билимлар соҳаси бўйича ажратишни англатади. Сохавий тузилиш ҳозирги вақтда АҚШ нинг бир нечта халқ кутубхоналаридагина ўзини ёрқин ифодасини топган. Бу кутубхоналар қисмларга бўлинган бўлиб, уларнинг ҳар бирида билимларнинг маълум соҳаси бўйича адабиётлар тўпланади, каталоглар ва библиографик қўлланмалар жамланади, ўқув зали ва абонемент ишлаб туради. Сохавий тузилиш узининг салбий ва ижобий томонларига эга. Бошқариш асоси сифатида қаралганда у кутубхоналарга раҳбарликни номарказлашган усулига, яъний яхлит муассасадан, ўзаро мустақам боғланмаган сохавий қисмларга айлантиради. Бу эса ўз навбатида кутубхона фондини комплекташни ёмонлашувига, дублет адабиётларни кўпайишига, баъзан эса керакли адабиётларни олинмай қолишига олиб келади. Афзаллиги – бўлим соҳа бўйича китобхонларга чуқур ихтисослашган хизмат кўрсатишга имкон яратади.

5. Функционал ( вазифали) ёки технологик тузилиш китобхонларга хизмат кўрсатиш ва маълумот-библиографик ва ахборот хизмати кўрсатишда, китобга ишлов бериш асосий цикларининг айрим босқичларига мос бўлимлар ажрალიшини назарда тутаяди. Унда барча ишлаб чиқариш жараёнлари марказлашади ва кутубхона ягона яхлит муассаса бўлиб қолади. Функционал тузилиш бизнинг кутубхоналаримиздаги асосий тузилиш шаклидир. У бошқа тузилиш элементлари билан уйғунлашгандқ янада кўпроқ самара беради.

Бу тузилишнинг салбий томонлари- кутубхона жараёнини “техникалаштириш” уларни адабиётлар мазмунидан ажратиб, бирдан- бир мақсадга айлантириш; мавҳумлик, китобхонларга хизмат қилишда қўлланиладиган усулларни бир хиллиги, аниқ шароитларга кўра бир-биридан кескин фарқланиш ва хоқозо.

6. Комбинацияланган – яъний бўлимлар ташкил этишнинг турли тамойилларини, бошқача қилиб айтганда қурама тузилишининг уйғунлаштиришдир. Амалиёт, йирик кутубхоналарда битта тузилиш шаклига амал қилиш етарли даражада самара бермаслигини кўрсатмоқда. Ҳозирда технологик ва соҳали тузилишларни уйғунлаштирувчи шакллар изланмоқда. Функционал бўлимларни соҳали бўлимлар билан қўшиш ҳамда ўқув залларининг соҳали тамойиллар билан ихтисослаштириш. Бўлимлар бошқа белгилар бўйича ҳам ташкил қилинмоқда. Масалан, лингвистик бўлимлар республика кутубхоналаридаги – миллий бўлимлардир. Шаклий тузилиш- ноёб китоблар ва қўлёмалар, мусика-нота адабиётлари ва графика бўлимлари ва бошқалардир.

Кутубхоналарда бўлимларни ташкил этишда юқорида қайд этилган шакллар ҳозирда бир-бири билан уйғунлашиб кетмоқда. Бўлимларни ташкил этишдаги асосий мақсад- кутубхонани ўз олдига қўйган мақсадларини амалга оширишдан келиб чиқмоқда.

### **2.1.2. Турли типдаги кутубхоналарнинг тузилиши**

Универсал илмий кутубхоналар. Ўзбекистонда бу тур кутубхоналари учун ҳозирча ягона намунавий устав яратилмаган. Ҳар бир кутубхонанинг ўзини вақтинчалик устави мавжуд бўлиб, улар ўз имкониятлари, шарт – шароитларидан келиб чиққан ҳолда ташкил этилган. Шунинг учун ҳам универсал илмий кутубхоналардаги бўлимлар турлича бўлиши мумкин. Лекин фаолият юртиши бўйича бир- бирига ўхшаш ишлар бажарилиши муносабати билан кўпинча улардаги бўлимлар бир хил бўлади. Мухим бўлимлар фаолияти билан танишамиз:

**Комплектлаш бўлими**- турли манбалардан: кутубхона коллектори, китоб дукони, обуна нашрлари ва бошқалардан келган босма нашрлар ва бошқа материалларнинг асосий нусхалари билан шуғулланади, янги келган китоб ва бошқа материалларни хисобини олиб боради. Бўлимда китоб алмашиш сектори, хорижий адабиётлар билан шуғулланувчи алоҳида сектор ёки мустақил хорижий адабиётлар билан комплектловчи бўлим бўлиши мумкин.

**Ишлов бериш ва каталоглар бўлими** фондларни ўзлаштириш ва уларни каталогларда ёритишни таъминлайди. Янги келтирилган адабиётларнинг ҳажмига қараб каталоглаштириш, классификациялаш ва каталоглар тизими, техник ишлов бериш ва баъзан эса гуруҳли ишлов бериш секторлари ажратилади. Кичикроқ кутубхоналарда эса фондларни комплектлаш ва уларга ишлов бериш вазифаси битта бўлим томонидан бажарилади.

**Китоб сақлаш бўлими** босма нашрлар ва бошқа материалларнинг асосий фондини сақлаш учун, ҳамда ўқув залларида фойдаланиш, кутубхоналараро абонемент бўйича беришни амалга оширади. Баъзан бўлим қошида адабиётларни реставрация (таъмирлаш), ноёб китоблар ва қўлёмалар сектори ташкил қилинади.

**Хизмат кўрсатиш бўлими** ўқув зали, абонемент, кутубхоналараро абонемент ишларини ташкил қилади. Бўлим қошида оммавий ишлар сектори ишлаб туради. Баъзи кутубхоналарида бундай йиғма бўлим йўқ. Ўқув зали,

абонемент, кутубхоналараро абонемент учта мустақил бўлим сифатида фаолият кўрсатади.

**Хорижий адабиётлар** бўлими хорижий тиллардаги адабиётларни тўплаш ва улардан фойдаланишни тарғиб қилиш мақсадида ташкил этилади. Йирик универсал илмий кутубхоналарда бу комплекс бўлим хисобланиб, ўз фондиди тўлдириш (комплектлаш бўлимининг ёрдамида ва назорати остида), ишлов бериш, сақлаш ва китобхонларга фойдаланиш учун абонемент ва ўқув залларига бериш ишлари билан шуғулланади.

**Миллий адабиётлар бўлими** республика кутубхоналарида ташкил қилинади.

**Библиография бўлими** библиографик ишларнинг барча турлари: ахборот ва маълумот, ўлкашунослик, тавсия библиографияси билан шуғулланади, ретроспектив библиографик қўлланмалар тузади.

Республика кутубхоналарида, патент ва техника адабиётлари бўлими, қишлоқ хўжалиги ходимларига ёки бошқа соҳа мутахассисларига хизмат кўрсатувчи **соҳали бўлимлар**, санъатнинг барча турлари, жумладан мусиқанота адабиётларини тарғиб қилиш билан шуғулланувчи **санъат бўлими** ҳам бўлиши мумкин.

**Илмий – услубий бўлим** республика ва вилоятда услубий ишларни ташкил этади.

**Илмий –тадқиқот бўлими** асосан республика кутубхоналарида бўлиши керак. Унинг вазифаси кутубхонашунослик ва библиографияшунослик фанининг долзарб масалаларини ишлаб чиқиш, ушбу мавзу бўйича республика миқёсидаги илмий –тадқиқот фаолиятларини мувоффиқлаштириш ва натижаларни амалиётга жорий этишдан иборатдир. Ҳозирда бу бўлимлар маркетинг тадқиқотлари бўлими деб ҳам номланмоқда.

**Маданият ва санъат бўйича ахборот бўлими**, раҳбар ходимлар, илмий ходимлар ва мутахассисларни маданият муассасаларидаги илғор тажрибалар, янгиликлар, ютуқлар тўғрисидаги ахборот билан мунтазам таъминлаб туради.

Депозитарлар (кам фойдаланиладиган адабиётлар фонди) вазифасини бажарувчи кутубхоналарда – **депозитар бўлими**, шунингдек **алмашув – резерв** фондлари сектори ва бошқалар ташкил этилиши мумкин.

### **Олий таълим муассасалари кутубхоналарининг тузилиши.**

Ўзбекистон Республикасида олий таълим муассасалари кутубхоналари Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Республика аҳолисини ахборот-кутубхона билан таъминлашни ташкил этиш тўғрисида” 2006 йил 20 июндаги қарори ижросини таъминлаш мақсадида, Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2006 йил 29 декабрь 299- сонли буйруғига биноан “Ахборот- ресурс марказларига” (кейинги ўринларда АРМ деб аталади) айлантирилди. Буйруқга илова тарзида “Олий ва ўрта махсус, касб-хунар таълим муассасаларининг ахборот- ресурс марказлари тўғрисида намунавий Низом”, “Ахборот-ресурс марказидан фойдаланиш Қоидалари”, “Олий ва ўрта махсус, касб-хунар таълим муассасалари ахборот-ресурс марказлари фондларини шакллантириш ҳақида Низом”, “Нашрлар ва бошқа ҳужжатларни АРМ фонди хисобидан чиқариш тартиби”, Ахборот-ресурс марказларини гуруҳларга ажратиш мезонлари ва тартиби, гуруҳларни намунавий штатлар

жадвали ва меҳнатга ҳақ тўлаш Ягона тариф сеткаси бўйича лавозим разрядлари белгилаб берилди ( 1-Иловада улар тулик келтирилган ).

Олий таълим муассасалари қошидаги АРМларда қуйидаги бўлимлар мавжуд:

**Илмий- методик бўлим;**

**Қабул қилиш, комплектлаш ва каталоглаштириш бўлими;**

**Адабиётлар ва электрон ахборот ресурслар бўлими ( ўқув зали ва медиатека билан бирга);**

**Маркетинг ва ахборот хизмати кўрсатиш бўлими;**

**Фондни сақлаш бўлими;**

**Ахборот технологиялари бўлими.**

Меҳнатга ҳақ тўлаш категорияси бўйича олий таълим муассасалари АРМлари 1-чи ва 2 –чи категорияларга бўлинадилар.

1-чи категориядаги АРМлар йил давомида 30 мингдан ортиқ аҳолига хизмат кўрсатиши ва кўрсатилган ахборот-кутубхона хизматлар, берилган хужжатлар сони 400 мингдан ортиқ бўлиши керак.

2-чи категориядаги АРМлар йил давомида 30 минггача аҳолига хизмат кўрсатиши ва кўрсатилган ахборот- кутубхона хизматлар, берилган хужжатлар сони 400 минггача бўлиши керак.

Намунавий штатлар гуруҳи бўйича олий таълим муассасалари АРМлари қуйидаги кўрсаткичларга кўра 4 та гуруҳга бўлинади:

1-чи гуруҳ АРМлар йил давомида 60 мингдан ортиқ аҳолига хизмат кўрсатиши ва кўрсатилган ахборот- кутубхона хизматлар сони 600 мингдан ортиқ бўлиши керак.

2-чи гуруҳ АРМлар йил давомида 30-60 мингдан аҳолига хизмат кўрсатиши ва кўрсатилган ахборот- кутубхона хизматлар сони 600-400 мингдан ортиқ бўлиши керак.

3-чи гуруҳ АРМлар йил давомида 15-30 мингдан ортиқ аҳолига хизмат кўрсатиши ва кўрсатилган ахборот- кутубхона хизматлар сони 400-200 мингдан ортиқ бўлиши керак.

4-чи гуруҳ АРМлар йил давомида 15 минггача аҳолига хизмат кўрсатиши ва кўрсатилган ахборот- кутубхона хизматлар сони 200 минггача бўлиши керак.

Ўрта махсус касб-хунар таълими муассасалари қошидаги АРМларда қуйидаги бўлимлар мавжуд:

**Электрон ахборот ресурс технологиялари бўлими;**

**Босма адабиётлар ва электрон ресурслари бўлими;**

**Ахборот ресурсларини қабул қилиш ва фондларни шакллантириш бўлими;**

**Ахборот-ресурс маркази филиали.**

Ўрта махсус касб-хунар таълими муассасалари АРМлари тегишли гуруҳларга қуйидаги кўрсаткичлар асосида ажратилади:

1-чи гуруҳ, йил давомида 5,0 минг ва ундан ортиқ аҳолига хизмат кўрсатиши ва кўрсатилган ахборот- кутубхона хизматлар сони 120 минг ва ундан ортиқ бўлиши керак.



2-чи гуруҳ, йил давомида 1,0-5.0 минг ва ундан ортиқ аҳолига хизмат кўрсатиши ва кўрсатилган ахборот- кутубхона хизматлар сони 60-120 мингта бўлиши керак.

3-чи гуруҳ, йил давомида 1,0 мингтагача аҳолига хизмат кўрсатиши ва кўрсатилган ахборот- кутубхона хизматлар сони 60 мингтагача бўлиши керак.

Ўзбекистон Алоқа ва ахборотлаштириш агентлигига бўйсунувчи ахборот-кутубхона марказларида қуйидаги бўлимлар мавжуд:

**Илмий- услубий бўлим**

**Ахборот ва кутубхоначилик хужжатларини комплекшлаш бўлими**

**Ахборот ва кутубхоначилик хужжатларини каталоглаштириш ва қайта ишлаш бўлими;**

**Ахборот- библиографик бўлим;**

бўлим қошида:

**Ўлкашунослик ахбороти шуъбаси;**

**хуқуқий ахборот шуъбаси.**

**Истеъмолчиларга хизмат кўрсатиш бўлими;**

бўлим қошида:

**Умумий ўқув зали шуъбаси;**

**Компьютер зали (электрон ўқув зали, интернет маркази)**

**Ёшлар билан маънавий ва маърифий ишлар шуъбаси;**

**Абонемент ва кутубхоналараро абонемент шуъбаси.**

**Ахборот технологиялари бўлими;**

**Ахборот ва кутубхоначилик хужжатларини сақлаш бўлими.**

Мустақил Ҳамдўстлик Давлатларида ва кўпчилик чет эл Университет кутубхоналарининг ташкилий тузилиши қуйидагича:

- **Фундаментал**, яъний асосий (илмий) кутубхона. Илмий ишларга оид барча адабиётлар бу кутубхонада жамланади, профессор-ўқитувчилар, аспирантлар ва юқори курс талабалари учун ўқув зали ва абонемент, библиографик ахборот ташкил қилинади, библиографик қўлланмалар тузилади;

- **Факультет кутубхонаси** – талабалар ва ўқитувчиларнинг ўқув ишлари учун зарур бўлган дарсликлар ва ўқув қўлланмалари, муҳим жорий материаллар ҳамда маълумот нашрлари, соҳалари бир- бирига яқин бўлган бир ва бир неча факультетларга хизмат кўрсатувчи кутубхона. Баъзан бу кутубхона факультет соҳаси бўйича тўлароқ материаллар билан тўлдирилади ва фундаментал кутубхонанинг соҳали филиали бўлиб қолади;

- **Кафедра ёки кабинет кутубхонаси**. Кафедра ихтисослигига оид муҳим нашрларни тўплайди. Унда одатда абонемент бўлими бўлмайди. Китобхонларга хизмат кўрсатиш кафедра лобаранти томонидан амалга оширилади.

- **Ўқув кутубхонаси** ( ўқув қўлланмалари, ўқув фонди кутубхонаси) талабалар сонига мос бўлган асосий дарсликлар ва ўқув қўлланмаларини кўп нусхада тўплайди. Ўқув кутубхонасини ажратилиши талабалар ўртасида ўқув материалларини режали ва тежаб тақсимлаш имконини беради.

Университет кутубхоналарининг асосий ташкилий муаммоси- қайд этиб ўтилган барча кутубхоналар фаолиятини, хизмат кўрсатиш сифатини яхшилаш, маблағ ва адабиётларни тежаш мақсадида координациялашдир.

Университет кутубхоначалари шохобчаларини ташкил этишнинг уч хил: номарказлаштирилган, тугалланмаган ва изчил марказлаштириш шакллари кузатилади.

Номарказлаштирилган шохобча: ҳар бир кутубхона мустақил равишда ишлайди. Бундай тажриба чет эл давлатлари университетларининг барчасида мавжуд.

Тугалланмаган марказлаштириш шохобчаси: факультет ва ўқув кутубхонаси фундаментал кутубхонанинг шохобчаси саналади, кабинет кутубхонаси мустақиллигини сақлаб қолади. Адабиётларни уларнинг ўзлари сотиб олади, аммо фақат фундаментал кутубхона ходимининг шахсий визаси бўлгандагина ҳисоб-китобга пул тўланади.

Изчил марказлаштирилган шохобча тежамлироқ ва самаралироқ ҳисобланади. Университетнинг асосий кутубхонаси шохобча зарур деб топилган пунктларда хизмат кўрсатади. Барча ходимлар фундаментал кутубхона штатида туради. Бундай усул бизнинг университет кутубхоналаримизда кўп тарқалган.

### **Оммавий ва болалар кутубхоналарининг тузилиши.**

Ҳозирда Республикаимизда давлат оммавий ва болалар кутубхоналари Ахборот-ресурс марказларига бирлаштирилган. МХД давлатларида Давлат оммавий кутубхоналари тармоғи марказлашган кутубхоналар тизимига бирлаштирилган. Шу сабабли уларнинг катта бўлмаган шохобчаларида биттадан, каттароғларида бир нечтадан кутубхоначи хизмат кўрсатади. Фақат шаҳар ва туман марказий кутубхоналарининг китоб фондлари катта бўлганлиги учун уларда кўпроқ ходимлар меҳнат қилади. Оммавий кутубхоналарнинг ташкилий тузилиши асосан қуйидагича:

Шаҳар ва туман кутубхоналарида абонемент, ўқув зали, кўчма китоб фонди, шунингдек болалар бўлимлари мавжуд. Марказий кутубхонада бундан ташқари услубий-библиографик бўлим ҳам ташкил этилган. Бу бўлимларда битта ва ундан ортиқ ходим ишлайди. Лекин ходимларга китоб фондиди моддий жавобгарлиги юклатилганлиги сабабли абонемент, ўқув зали ёки фондиди – бўлим, ходимни эса – мудир деб ҳисоблаш мумкин. Шу билан бирга марказлашган кутубхона тизимида кутубхона фондиди комплектлаш ва ишлов бериш бўлими мавжуд.

Болалар кутубхоналарида хизмат кўрсатиш бўлимининг ташкилий тузилмаси китобхонларнинг улғайиш хусусиятларига мувофиқ табақалаштирилади: кичик мактаб ёшидаги болалар учун абонемент, ўрта ва катта ёшдаги болалар учун бўлимлар ажратилади. Йирик болалар кутубхоналарида – республика, вилоят, марказий шаҳар кутубхоналарида асосан функционал бўлимлар: комплектлаш, ишлов бериш, китоб сақлаш, хизмат кўрсатиш, шунингдек услубий ва библиографик бўлимлар мавжуд бўлади.

### **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Кутубхона-ахборот муассасаларининг ташкилий тузилиши**- бу ундаги бўлинмалар йиғиндиси, уларнинг биргаликдаги тобелиги ва ўзаро муносабатлари, улар ўртасидаги вазифаларни тақсимланишидир.

**Комплектлаш бўлими** – турли манбалардан: кутубхона коллектори, китоб дўконлари, обуна нашрлари ва бошқа жойлардан келадиган босма нашрлар ва бошқа ахборот материалларининг асосий нусхалари билан шуғулланади ва уларни ҳисобини олиб боради.

**Ишлов бериш ва каталоглар бўлими** – фондларни ўзлаштириш ва уларни каталогларда ёритишни таъминлайди. Янги келтирилган адабиётларнинг ҳажмига қараб каталоглаштириш, классификациялаш ва каталоглар тизими, техник ишлов бериш ишларини амалга оширади.

**Китоб сақлаш бўлими** – босма нашрлар ва бошқа материалларнинг асосий фондини сақлаш, ҳамда ўқув залларида, абонементда фойдаланиш беришни амалга оширади.

**Хизмат кўрсатиш бўлими** – ўқув зали, абонемент, кутубхоналараро абонемент ишларини ташкил қилади. Оммавий тадбирларни амалга оширади.

## **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

1. Комплекс бўлимлар нима ва унга қандай бўлимлар киради?
2. Маъмурий-ҳўжалик бўлимларига қандай бўлимлар киради?
3. Ёрдамчи бўлимларни биласизми?
4. Функционал бўлимга қандай бўлимлар киради?
5. Кутубхона амалиётидаги асосий кутубхона тузилмаларини биласизми?
6. Олий таълим муассасалари қошидаги ахборот- ресурс марказларида қандай бўлимлар мавжуд?
7. Ўрта махсус, касб-хунар таълими муассасалари қошидаги ахборот-ресурс марказларида қандай бўлимлар мавжуд?
8. Ахборот- кутубхона марказларида қандай бўлимлар мавжуд?

### **1.2. Кутубхона – ахборот фаолияти статистикаси.**

#### **2.2.1. Статистиканинг мақсади, аҳамияти ва бошқарувдаги ўрни.**

##### **1.2.2. Ўртача ва нисбий миқдорлар, уларни аҳамияти ва муаммолари.**

##### **1.2.3. Кутубхона статистикасининг бўлимлари: кутубхона фонди; кутубхона хизмати; кутубхона тармоқлари; кадрлар.**

#### **2.2.1. Статистиканинг мақсади, аҳамияти ва бошқарувдаги ўрни.**

Кутубхона- ахборот фаолиятини бошқаришда кутубхона статистикасидан бевосита фойдаланилади. Кутубхона статистикаси кутубхона-ахборот фаолияти билан боғлиқ бўлган оммавий ходисалар ва жараёнларнинг миқдорий томонларини ўрганади. Кутубхона ишида оммавий ходисаларнинг миқдорий ифодаси рақамли кўрсаткичлар ҳажми, ривожланиш динамикаси, режа-топшириқлар ва меъёрларнинг бажарилиши, миқдорий бўлинишлар ва нисбатлар тизими воситасида уларнинг аниқ жой ҳамда вақт шароитларидаги сифат аниқлигида тадқиқ қилинади.

Кутубхона статистикасининг мақсади- кутубхоналарда жамланган фондлар, уларнинг аҳволи, ривожланиши, фойдаланиши, мамлакат маданий даражасига таъсири, фан- техника тараққиёти ва бошқа ижтимоий ходисалар

билан ўзаро боғлиқлигини ҳисоблашдан иборат. Унинг вазифаси –миқдорий кўрсаткичлар тизимини кутубхона ишининг айрим бўлимлари ва уни бир бутун ҳолда ҳисоблаш усуллари ишлаб чиқиш. У ўрганадиган масалалар доирасига қуйидагилар киради:

-кутубхоналар тармоқлари- шаҳар ва қишлоқда жойлашуви, тури, хили, ҳажми, идоравий мансублиги ва бошқа белгиларига кўра бўлиниши;

-китоб фонди – унинг ривожланиши, ўзгариши, билимлар соҳаси, тил, ҳажм ва шу кабилар бўйича бўлиниши;

-китобхонлар- уларнинг таркиби, фаоллиги;

-кутубхоналар фаолияти- китоб берилиши, унинг таркиби, оммавий ишлар, фаолларни жалб қилиш, кутубхона ходимлари, уларнинг таркиби, кутубхоналар маблағлари, турли хил эҳтиёжлар учун ажратилган жамғармаларнинг тақсимланиши.

Статистик кўрсаткичлар муҳим бошқарув функциясини бажаради, бошқарув жараёнларини барча савиялари учун муҳим элемент ҳисобланади. Статистик кўрсаткичнинг бу аҳамияти китобхонларга хизмат кўрсатиш сифати ва кутубхона жамоасининг ишидаги тежамкорлик натижалари билан боғлиқ бўлган режаларнинг бажарилишини назорат қилишни кучайтиради.

### **2.2.2. Ўртача ва нисбий кўрсаткичлар, уларни аҳамияти ва муаммолар.**

Кутубхона-ахборот фаолиятида учта асосий статистик кўрсаткичдан фойдаланилади.

1. Мутлоқ кўрсаткич.
2. Нисбий кўрсаткич.
3. Ўртача кўрсаткич.

**Мутлоқ кўрсаткич** муҳит ва жараёнларнинг ўлчамини (миқёси, ҳажми) ифодалайди, булар статистик кузатишлар ва дастлабки ахборот-маълумот натижаларидан олинади. Улар кутубхона амалиётида кенг фойдаланилади, кутубхона фаолиятини таҳлил қилиш ва керакли ишларни режалаштиришда қўлланилади. Улар асосида кутубхона режалари тузилади, аниқ нашрларга сўровлар ҳажмини баҳолайди ва х.к. Амалда статистик ахборот мутлоқ ўлчовни шакллантиришдан бошланади, улар билан кутубхона ҳаётининг барча томонлари ўрганилади.

**Мутлоқ ўлчов** – ҳар доим сон бўлиб, ўзининг ўлчов бирлигига эга. Масалан, кутубхонада нусха, ном, қатнаш, китоб берилиш ва хоқозоларда ўлчанади. Миқдорий кўрсаткичлар статистик материаллар йиғиндиси натижасида ҳосил бўлади. Уларга китобхонлар ва катнашлар сони, кутубхона фонди ва китоб берилиш сони, оммавий тадбирлар ва бошқалар киради.

**Нисбий кўрсаткичлар.** Бу энг аввало статистик маълумотларни солиштириш, қиёслашдир. Солиштириш натижасида нисбий ўлчов кўринишида кутубхона фаолиятининг сифат баҳоси олинади. Кутубхона бўлимлари ёки кутубхона ишларининг қиёсий таҳлилида нисбий кўрсаткичлар катта роль ўйнайди. Бир китобхонга, бир кутубхоначига, бир номга ва бошқаларга нисбатан юзага келтирилган нисбий кўрсаткичлар кутубхона ёки унинг

бўлимлари ривожланиши даражаларини очиб беради. Нисбий кўрсаткичларни қиёслаб чиқиш у ёки бу ишни ҳажмининг камайиши ёки кўпайиш сабабларини аниқлашга имкон беради. Бундай таҳлил – бошқарувчилик қарорини қабул қилиш учун зарурдир. Ниҳоят, нисбий кўрсаткичлар режалаштиришдаги миқдорий сон кўрсаткичларини ишлаб чиқиш учун асосий ҳисобланади. Уларни ҳисобга олмасдан вақт мобайнида улардаги ўзгаришларни таҳлил қилмасдан иш жараёнини ривожланишини, иш ҳажмининг анъана ва фактик ўзгаришларини аниқлаш, тўғри баҳолаш мумкин эмас.

Нисбий кўрсаткичлар ўзининг моҳиятига кўра уч турга бўлинади: **динамик кўрсаткичлар, структура кўрсаткичлар, интенсивлик кўрсаткичлар**. Бу кўрсаткични ҳисоблаш фактик бажариладиган мажбурият ҳажмини режада кўзда тутилган мажбурият ҳажмига бўлиш йўли билан амалга оширилади. Режадаги мажбурият бажарилишининг нисбий ўлчовлари коэффициент ёки фоизлар шаклида ифодаланади. Коэффициент термини статистикада махсус соҳаларнинг нисбий кўрсаткичларини ( қиёслаб аниқланадиган кўрсаткич) англатиш учун қўлланилади, кўпинча ҳар хил номдаги ўлчовларнинг нисбати қилиб ҳисобланади.

Динамик кўрсаткичлар- ходисаларнинг вақти- вақти билан ўзгариб туришини характерлайдиган нисбий миқдордир. Улар турли вақтлардаги бир типдаги кўрсаткичларни қиёслаш йўли билан ҳисобланади. У бирон –бир ходисанинг қанчалик ўзгарганини ўрганиш, истикбол режаларини тузиш, кутубхона бинолари қурилиши лойиҳаларини ишлаб чиқиш ва бошқа ҳолларда амалий аҳамиятга эга. Масалан, китоб фондининг бундан олдинги бир неча ўн йилликларда неча марта ўзгарганлиги кузатилганда, биз келажакда фондлар ҳажмини ҳисоблашимиз мумкин.

Таққосланаётган кўрсаткичлар мутлоқ миқдори динамикасини таҳлил қилиш **даража** дейилади, у билан бирга ўрганилаётган кўрсаткич – **жорий даража**, таққослашга олинганини эса – **базис ёки даражанинг бошланиши** дейилади. Масалан, 2003 йилда китобхонларни сони 5121,0 бўлган, 2004 йилда 5494,0 ( 5494-5121=373) бўлган, яъни 373 та кўп. 2005 йилда китобхонлар сони 5589 бўлган бўлса мутлоқ кўпайиш (5589-5121=468) 468 ни ташкил этади.

Ўсиш ( ёки камайиш) суръати – икки даражани бўлиш натижасида ҳосил қилинадиган ва фоиз(%) ҳисобида ифодаланадиган нисбий кўрсаткичдир. Бунда қаторнинг бошланғич даражаси доимий даража (базис) сифатида қабул қилинади, Масалан, 2003 йилда китобхонлар сони 5121 бўлган ( бошланғич даража-100%), 2004 йилда 5494, яъни 2003 йилга нисбатан ўсиш суръати 107 %, 2005 йилда 5589, яъни 2003 йилга нисбатан 109% ташкил этади.

Кўпайиш суръати- маълум бир даража бошланғич даражадан неча фоиз (%) кўп ёки камлигини, ифодаловчи нисбий кўрсаткичдир. Бу кўрсаткич мутлоқ ўсишнинг бошланғич даражага фоиз нисбати деб, ўсиш суръати кўрсаткичидан 100 фоизни айриш йўли билан ҳисобланади. Масалан, 2004 йилда ўсиш суръати 107 фоизни ташкил этса, кўпайиш суръати 107%-100%=7% ташкил этади. 2005 йилда эса ўсиш суръати 109% ни ташкил этса, кўпайиш суръати 109%-100%=9% ни ташкил этади.

**Структура кўрсаткичлари** –бу бир қисмнинг бутун қисмга нисбатини характерлайдиган нисбий миқдордир. Улар бирон-бир ходисанинг тузилиши,

таркибини аниқлайди: китоб фонди ёки китоб берилишининг билимлар соҳаси бўйича тақсимланиши, китобхонларнинг ижтимоий аҳоли бўйича гуруҳлаш, кутубхоналар тармоқларининг шаҳарлар, қишлоқлар бўйича тақсимланиши ва бошқалар. Таққослаш асоси қилиб бутун қисм олинади, Структура кўрсаткичлари қисмни бутун қисмга бўлиш билан ҳисоб қилинади, одатда у фоизларда ифодаланади, бу қисмни салмоғини кўрсатади.

**Интенсивлик (даража) кўрсаткичлари** –мазмунига кўра ҳар хил, аммо ўзаро боғланган икки кўрсаткичнинг нисбатини ўлчовчи миқдор нисбатидир. Улар ходисалар интенсивлигини, уларнинг ривожланиш даражасини характерлайди. Масалан, китоб фондларидан фойдаланиш ёки китобхонлик фаоллик даражасини аниқлаш керак. Интенсивлик кўрсаткичи (даража) бу алоқани характерлайдиган икки турли миқдорни қиёслаш йўли билан ҳисобланади. Бу миқдор баъзан коэффициент деб аталади.

Хилма хил топшириқларни (вазифаларни) нисбий кўрсаткичлар ёрдамида ҳал қилиниши статистикада, режалаштиришда, илмий- тадқиқот ишларида уларни кенг қўлланилишига олиб келмоқда.

**Ўртача кўрсаткич-** бу бир неча ёки кўпгина бир хил ҳажмларнинг умумий ёки йиғма характеристикаси. Масалан, турли оммавий кутубхоналарнинг китоб фондлари миқдори ҳар хил. Агар жами кутубхоналарнинг фондлари жамланиб ҳисобланса, унда биз улардаги китоб бойлигининг умумлаштирувчи йиғма характеристикасига эга бўламиз. Яъни оммавий кутубхоналарнинг ўртача китоб фонди миқдорини биламиз.

#### **1.2.4. Кутубхона статистикасининг бўлимлари: китобхонлар; кутубхона фонди; кутубхона хизмати; кутубхона тармоқлари; кадрлар.**

Китобхонларни ҳисоблаш статистикаси: кутубхонадаги китоблардан неча киши фойдаланади деган саволга жавоб беради. Одатда ҳисоб бирлиги бўлиб китобхонлар формулярлари хизмат қилади: йил давомида қанча формуляр рўйхатга олинган бўлса, шунча кишига хизмат кўрсатилган. Аммо ҳисобнинг бундай услуби айнан бир кишининг ўзи бир вақтнинг ўзида абонементдан, ўқув залидан, йирик кутубхоналарда эса хатто бир неча бўлимлардан фойдаланишига олиб келади. Бунинг натижасида умумий формулярлар йиғиндиси кутубхонанинг барча бўлимларидан фойдаланувчиларнинг ҳақиқий сонини ошириб юборади. Шунинг учун кутубхонага аъзо бўлган ҳар бир китобхонга рўйхат карточкаси юритиш ва кутубхонанинг барча бўлимларидан фойдаланиш ҳуқуқига эга китобхонлик билети жорий қилиш мақсадга мувофиқдир.

Берилган билетларнинг сони неча киши кутубхонага аъзо эканлигини кўрсатади. Ўз навбатида, ҳар бир бўлим унинг хизматидан фойдаланадиган китобхонлар сонини рўйхатга олади. Бу эса йиллик ҳисоботда, кутубхона китобхонларининг сони ҳамда кутубхона бўлимлари хизмат кўрсатадиган кишиларнинг жами миқдори ҳақида фикр юритиш имконини беради.

**Китоб берилишининг статистик ҳисоби:** босма нашрлар ва бошқа материалларнинг қанчаси, билимларнинг қайси соҳалари китобхон томонидан фойдаланилди, деган саволга жавоб беради. Бу ижтимоий мутолаа кўламлари

ва кутубхоначи меҳнатининг махсулдорлигини характерлайди. Китоб берилиши жамоанинг маданий савияси тўғрисида ва кутубхона фондидан фойдаланиш тўғрисида фикр юритиш учун муҳим мезондир.

Китобхон формуляридаги ёзувлар ёки китобхон билетига қўйилган китоб формулярлари китоб берилишини ҳисобга олишнинг асоси бўлиб хизмат қилади. Китоб ва журналлар берилиши бирлиги қилиб- алоҳида нусхалар, муқоваланадиган журналлар учун- муқовалар сони, муқоваланмаган ёки “қалин” журналлар учун – номерлар сони олинади.

Китоб берилишини ҳисобга олиш услубидаги муаммо масалаларидан бири абонемент ва ўқув заллари бўйича китоб бериш миқдорини жамлашга йўл қўйиш мумкинми, деган масаладир. Моҳиятига кўра бу китоб берилишлари бир хил эмас. Абонементда берилган 100 та китобнинг аксарият қисми тўла ўқиб чиқилмайдиган бўлса, ўқув залида ҳам шунча миқдорда берилган китобларнинг биронтаси ҳам одатда китобхонларнинг залга бир марталик қатнашида ўқиб чиқилмайди.

Аммо амалдаги ҳодаларга кўра, бу миқдорлар бирга жамланади. Статистиканинг ана шу каби маълумотлари билан таққослаш мумкин бўлган кўрсаткичларни олиш учун китоб беришнинг умумий( жамланган) сони кўрсатилади ва айтиш вақтида: шу жумладан, абонемент ва ўқув зали бўйича деб ажратиш кўрсатиш тавсия этилади.

Кутубхона статистикасининг муҳим кўрсаткичларидан бири кутубхонага **қатнашнинг статистик ҳисобидир.**

Китобхоннинг кутубхона биносига китоб алмаштириш ёки адабиётлар ўқиш учун, китобни қайтариш ёки фойдаланиш муддатини узайтириш учун, библиографик маълумот олиш ёки каталог билан ишлаш учун келиши кутубхонага қатнаш ҳисобланади. Кутубхоналарда абонемент ва ўқув залига қатнашни кун давомида келган китобхонлар формулярларини санаб чиқиш усули билан аниқланади. Кириш учун назорат варақалари бериладиган ўқув залларига қатновчилар сони алмаштирилган талонлар билан ҳисоблаб чиқилади.

Кўргазмалар (абонементда, ўқув залларида, кутубхонанинг бошқа жойларида ташкил қилинадиган мавзули, янги китоблар ва бошқалар) сони; адабий кечалар, китобхонлар конференциялари ( шунга ўхшаш тадбирлар); абонемент ва бошқа бўлимларда ўтказиладиган библиографик обзорлар миқдори **оммавий ишлар статистик ҳисобини** асосини ташкил этади. Оммавий ишлар кўрсаткичлари кутубхоналарнинг адабиётлар тарғиботидаги фаоллигини характерлайди.

## **КИТОБХОНЛАРГА ХИЗМАТ КўРСАТИШНИНГ ўРТАЧА КўРСАТКИЧЛАРИ**

Китобхонларга хизмат кўрсатишнинг асосий ўртача кўрсаткичлари – китоб ўқиши ва кутубхонага қатнаш ҳисобланади. **ўртача китоб ўқиши** кутубхонанинг ҳар бир китобхонига бир йилда тўғри келадиган ўртача миқдор.

У йил давомида берилган китобларни (БК) йил давомидаги китобхонлар сонига (К) сонига бўлиш орқали аниқланади:

$$\frac{\text{БК}}{\text{ЎК}=\frac{\text{---}}{\text{К}}}$$

Китоб ўқилиши кўрсаткичлари китобхонларга хизмат кўрсатиш статистикаси ва кутубхона фонди статистикасига таалукли кўрсаткичлардир.

**Ўртача қатнаш** – бу қатнашларнинг битта китобхонга бир йилда тўғри келадиган ўртача миқдори. У йиллик қатнаш (К) сонини китобхонлар (К) сонига бўлиш йўли билан аниқланади:

$$\frac{\text{К}}{\text{ЎК}=\frac{\text{---}}{\text{К}}}$$

Қатнаш китобхонлар фаоллиги, улар орасидаги доимий ядрони характерлайди. Ана шу кўрсаткичлар бўйича кетиб қолган китобхонлар тўғрисида, уларнинг қўнимсизлиги тўғрисида ёки аниқроғи –кутубхонадан фойдаланишнинг давомийлиги тўғрисида хулоса чиқариш мумкин.

**Кундалик ўртача қатнаш (КЎК)** –бу абонемент ёки ўқув залига йил давомида қатнаш (К) миқдорини иш кунлари (И) миқдорига бўлиш воситасида чиқариладиган бир кунлик қатнашларнинг ўртача миқдори.

$$\frac{\text{К}}{\text{КЎК}=\frac{\text{---}}{\text{И}}}$$

Мазкур кўрсаткич абонемент ёки ўқув залларидан фойдаланганликни, кутубхона ходимларининг иш билан таъминланганлигини характерлайди. У абонемент ҳамда ўқув залларининг иш қувватини ўрганиш ва янги биноларни лойихалаш учун керак.

### **Китоб фондлари статистикаси**

Китоб фондларининг статистик ҳисоби кутубхоналардаги босма асарлар миқдори, уларнинг ҳаракати ва ҳар хил белгиларига кўра тақсимланишини аниқлаш имконини беради. Ҳозирги пайтда кутубхона фондининг қуйидаги ҳисоб бирлигидан фойдаланилмоқда: **босма бирлик** (ёки том, жилд) – полиграфик жихатдан мустақил расмийлаштирилган ҳар бир босма асар (китоб ёки брошюра, китобнинг қайта нашри, журналнинг алоҳида сони, плакат варағи, нота, стандарт ва шу кабилар); илмий кутубхоналарда **йиллик комплект** вақтли нашрлар ҳисобининг қўшимча бирлиги бўлиб хизмат қилади.

Кутубхонада ҳисоб бирлигига нусхаларнинг сони, қайта нашрлардан қатъий назар, ҳар бири алоҳида нашр деб қабул қилинади. Китоб фондлари билим соҳалари, тили, нашр турлари бўйича гуруҳланади.

**Фондан фойдаланиш коэффиценти.** Китоб фондларининг шиддатли ўсиши адабиётлар билан тўлдириш ва ундан фойдаланиш ўртасидаги нисбатни аниқлаш учун уларни статистик таҳлил қилиш талаб қилинмоқда. Бундай таҳлил предмети сифатида китоб фондларидан фойдаланиш коэффиценти (



баъзан уни фонд билан китоб берилишининг мослиги коэффиценти деб ҳам айтишади) қўлланилади. Коэффициент қуйидаги тарзда ҳисобланади. Аввало китоб фонди ва китоб берилиши таркибидаги турли соҳа адабиётларининг салмоғи ( яъни фоизлардаги улуши) ҳисобланади. Сўнгра китоб берилишининг турли хил бўлимларининг салмоғи китоб фондининг тегишли бўлимлари салмоғига бўлинади. Бунда китоб фондидан фойдаланиш коэффиценти ҳосил бўлади. Норматив коэффицент “1” саналади, бу фонднинг мазкур бўлими миқдори унинг фойдаланиш ҳажмига мувофиқ келишини билдиради.

Коэффициентни бошқача усул билан ҳам ҳисоблаш мумкин. Дастлаб умумий айланиш ҳамда умумий китоб берилишини (ёки соҳавий) китоб фондининг тегишли бўлими ҳажмига бўлиш йўли билан ҳар бир бўлим бўйича алоҳида ҳисоблаб чиқилади. Сўнгра соҳавий айланиш кўрсаткичи умумий айланишга бўлинади ва китоб фондининг шу бўлимида фойдаланиш коэффиценти ҳосил бўлади.

**Китобхонларнинг қондирилган талабларини коэффиценти** ( К.қ.т.к.) қондирилган талаблар сонини (к.т.с.) тушган талаблар сонига ( т.т.с. ) бўлиш орқали топилади.

$$\frac{\text{К.т.с.}}{\text{К.к.т.к.}} = \text{-----}$$
$$\text{Т.т.с.}$$

Бу кўрсаткич асосан асосий ва ёрдамчи фондлардан фойдаланишни таҳлил қилиш, баҳолашда фойдаланилади.

**Маълумот ишлари жадаллиги (М.и.ж.)** берилган маълумотлар сонини (Б.м.с.), маълумот берилган китобхонлар сонига( М.б.к.с.) бўлиш формуласи орқали аниқланади.

$$\frac{\text{Б.и.с.}}{\text{М.и.ж.}} = \text{-----}$$
$$\text{М.б.к.с.}$$

**Маълумот ишлари жадаллик коэффиценти** ( М.и.ж.к.) бир йилда берилган библиографик маълумотлар сонини ( Б.й.б.б.м.с.) китобхонлар сонига ( к.с.) бўлиш орқали топилади.

$$\frac{\text{Б.й.б.б.м.с.}}{\text{М.и.ж.к.}} = \text{-----}$$
$$\text{К.с.}$$

Ҳар хил турдаги маълумотларнинг меҳнат ҳажми турлича бўлганлиги сабабли маълумот ишларининг жадаллик кўрсаткичи маълумот турига қараб ажратилиб ҳисобланади (мавзувий, манзилли, библиографик, фактографик).

**Режани бажарилиши кўрсаткичлари** – кутубхона фаолияти натижаларини баҳолаш учун муҳим мезон. Режалари илмий асосланган ва меъёр бўйича ҳисобланган, умумий иш режалари кетма-кетликда, меъёр-соатлари ҳисоблаб чиқилган кутубхоналарнигина объектив аниқликка эга деб ҳулоса қилиш мумкин (монандлиги ва фактик бажарилган ишлар ҳажми).

**Режанинг бажарилиш фоизлари** (Р.б.ф.) бир соатда бажарилган ишлар ҳажмини (Б.с.б.и.х.) режа бўйича бир соатдаги ишлар ҳажмига ( Р.б.б.с.и.х.) бўлиш орқали ҳисобланади:

$$\text{Р.б.ф} = \frac{\text{Б.с.б.и.х.}}{\text{Р.б.б.с.и.х.}}$$

### ***Китоб фондининг ўртача кўрсаткичлари***

Китоб фондлари статистикасининг асосий ўртача кўрсаткичлари бу китоб айланиши ва китоб билан таъминланишдир. **Китоб фондини айланиши** ( Кфа), яъни фонд бирлигига тўғри келадиган ўртача китоб берилиши миқдори йил ичида берилган китоблар миқдорини (Бк) йил охирида мавжуд бўлган китоблар, брошюралар, журналлар ва бошқа материаллар миқдорига (Ф ) бўлиш орқали ҳисобланади:

$$\text{Кфа} = \frac{\text{Бк}}{\text{Ф}}$$

Айланиш кўрсаткичи китоб бойлигидан фойдаланганлик даражасини кўрсатади. Бу китоб фондининг китобхонлар қизиқишига мос келиши тўғрисида ҳамда кутубхонанинг китоб билан ишлаш даражаси тўғрисида фикр юритиш мумкин бўлган етакчи ўртача кўрсаткичлардан биридир.

Йирик кутубхоналарда уларда кам сўраладиган адабиётлар мавжудлиги туфайли, айланиш кўрсаткичи юқори бўлмайди. Китоб фондининг айрим бўлимлари айланишини таҳлил қилиш учун мазкур бўлимдаги китоб берилиш миқдорини китоблар миқдорига бўлиш керак.

**Китоб билан таъминланганлик** ( Кбт), яъни рўйхатдаги бир китобхонга тўғри келадиган китобларнинг ўртача миқдори, кутубхонада йилнинг охирида мавжуд бўлган китоб фонди миқдорини (Ф) рўйхатдаги китобхонлар (К) сонига бўлиш билан ҳисобланади:

$$\text{Кбт} = \frac{\text{Ф}}{\text{К}}$$

Бу кўрсаткични китоб ўқилиши даражасини айланиш кўрсаткичларига бўлиш йўли билан ҳам аниқлаш мумкин. Китоб билан таъминланганлик кўрсаткичи китоб фондининг китобхонлар сонига нисбатан миқдорини, яъни унинг етарлилигини кўрсатади. Ана шу кўрсаткич бўйича фойдаланиш учун китоблар етарли ёки етарли эмаслигини билиш мумкин. Шунини унумаслик лозимки, китоб билан таъминланганлик кўрсаткичи айланиш кўрсаткичига тесқари пропорционалдир: улардан бири қанча баланд бўлса, бошқаси шунча паст бўлади. Демак, жуда юқори бўлган китоб билан таъминланганлик ҳам айланиш пастлиги каби яхши ҳодиса эмас. Қуйидаги мулоҳазаларга кўра оммавий кутубхоналар учун битта китобхонга 10-12 дона китобнинг тўғри келиши китоб билан нормал таъминланганликни ташкил қилади: китобхон абонементдан бир вақтнинг ўзида 5 тагача китоб олиш ҳуқуқига эга, айти

вакtda китобхонлар танлаб олиши учун китоб жавонида доимо шунча китоб бўлиши керак.

### **Кутубхона ходимлари статистикаси**

Кутубхона ходимлари статистикаси ходимлар сони, уларнинг малакаси ҳамда маълумоти, ёши бўйича гурухланишини, кутубхоналарнинг турига кўра бўлинишини ўрганади. Статистиканинг бу қисми ходимлар тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишни режалаштириш учун жуда керак. Кутубхона ходимларининг статистик хисоби кутубхоналарнинг йиллик хисоботи маълумотларига асосланади.

**Бир кутубхона ходимининг иш юкламаси кўрсаткичи** кутубхона фаолиятини баҳолаш учун аҳамиятга эга. Кутубхоначининг иш юкламаси юқори бўлса барча ишларни сифатли бажарилишини таъминлаш қийинлашади.

Китобхонларнинг умумий сони, қатнашлар, китоб берилиши, китоб фондлари бўйича иш юкламалари кутубхона ва кутубхона ходими иш юкламасининг етакчи кўрсаткичлари хисобланади. Иш юкламаси кўрсаткичлари қуйидагича хисобланади:

Агар бир неча кутубхона фаолияти таҳлил қилинса ва таққослаштирилса, барча кутубхона штатларига тақсим қилиш бўйича хисобланади;

Агар бир хил жараёнларни бажарувчи бўлимларнинг ишлари таққосланса, кутубхона ходимлари сони хизмат кўрсатиш пунктларига тақсим қилиш бўйича хисобланади ( тармоқли бўлимлар, ўқув заллари ва бошқ. ).

Кутубхона ходимлари сонининг иш юкламасини аниқлашда штат жадвали бўйича, ходимларнинг асосий сони бўйича йил охирида хисобланади, Агар йил давомида штат жадвалида ўзгаришлар бўлса, штат бирлиги сонининг ўртача миқдори аниқланади.

**Иш юкламаси** кўрсаткичлари қуйидаги формула бўйича хисобланади:

$$\text{Иш юкламаси} = \frac{\text{Иш хажми}}{\text{Кутубхона ходимлари сони}}$$

Бир кутубхона ходимининг китобхонлар сони бўйича иш юкламаси барча китоб бериш пунктидаги хизмат кўрсатилган китобхонларнинг умумий сони, кутубхона ходимлари сонига бўлинади.

Фонд бўйича иш юкламаси жами кутубхона фондини кутубхона ходимлари сонига бўлиш орқали хисобланади.

Китоб берилиши бўйича иш юкламасини хисоблаш учун китоб берилишининг умумий сони, кутубхона ходимлари сонига бўлинади.

### **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Кутубхона статистикаси** - кутубхона-ахборот фаолияти билан боғлиқ бўлган оммавий ходисалар ва жараёнларнинг миқдорий томонларини ўрганади.

**Мутлоқ кўрсаткич** - мухит ва жараёнларнинг ўлчамини (микёси, хажми) ифодалайди, булар статистик кузатишлар ва илк ахборот маълумот натижаларидан олинади.

**Мутлоқ ўлчов** – ҳар доим сон бўлиб, ўзининг ўлчов бирлигига эга. Масалан, кутубхонада нусха, ном, қатнаш, китоб берилиш ва хоқозоларда ўлчанади. Миқдорий кўрсаткичлар статистик материаллар йиғиндиси натижасида ҳосил бўлади.

**Нисбий кўрсаткичлар.** Бу - статистик маълумотларни солиштириш, қиёслашдир. Солиштириш натижасида нисбий ўлчов кўринишида кутубхона фаолиятининг сифат баҳоси олинади.

**Динамик кўрсаткичлар**- ходисаларнинг вақти- вақти билан ўзгариб туришини характерлайдиган нисбий миқдор.

**Структура кўрсаткичлари** –бу бир қисмнинг бутун қисмга нисбатини характерлайдиган нисбий миқдордир. Улар бирон-бир ходисанинг тузилиши, таркибини аниқлайди: китоб фонди ёки китоб берилишининг билимлар соҳаси бўйича тақсимланиши, китобхонларнинг ижтимоий аҳволи ва хоқозо. Таққослаш асоси қилиб бутун қисм олинади,

**Интенсивлик (даража) кўрсаткичлари** –мазмунига кўра ҳар хил, аммо ўзаро боғланган икки кўрсаткичнинг нисбатини ўлчовчи миқдор нисбатидир. Улар ходисалар интенсивлигини, уларнинг ривожланиш даражасини характерлайди.

**Ўртача кўрсаткич**- бу бир неча ёки кўпгина бир хил ҳажмларнинг умумий ёки йиғма характеристикаси

#### **Мавзунинг ўзлаштириш учун саволлар**

1. Кутубхона статистикасининг предмети нима?
2. Кутубхона статистикасининг аҳамияти нима?
3. Статистик ишлар қайси босқичдан бошланади?
4. Интенсивлик даража таърифини биласизми?
5. Кутубхона тармоқларининг зичлиги кўрсаткичи нима?
6. Фонднинг айланиш формуласини кўрсатинг?
7. Ўртача китоб ўқилиши нима?
8. Ўртача қатновга таъриф беринг?
9. Китоб билан таъминланганлик формуласини биласизми?
10. Иш юқламаси кўрсаткичлари қандай формула билан ҳисобланади

## **2.3. Кутубхона- ахборот фаолиятини режалаштириш.**

### **2.3.1. Режалаштиришнинг моҳияти, аҳамияти ва вазифалари**

### **2.3.2. Режа турлари, уларни ўзига хослиги.**

### **2.3.3. Истикболни белгилашнинг аҳамияти, усуллари ва турлари**

#### **2.3.1. Режалаштиришнинг моҳияти, аҳамияти ва вазифалари.**

Режалаштириш аҳамияти жиҳатидан бошқарувнинг асосий функцияларидан биридир. Ҳар қандай бошқарув режа тузишдан бошланади. Режа тузиш эса бошқарувнинг мақсад ва вазифаларини белгилаш, вазифаларни амалга ошириш усуллари ҳамда иқтисодиётнинг бошқа тармоқлари билан узвий боғлиқлигини белгилаш билан бошланади.

Режалаштириш – бу раҳбарият ҳаракатларининг ягона йўналишини, ташкилот аъзоларининг умумий мақсадларига эришиш йўлидаги ҳаракат бирлигини таъминлаш воситаларидан биридир. Ташкилотда шу жумлада кутубхонада режалаштириш бир сафарлик ҳодиса эмас, у доимий, узлуксиз жараён. Чунки биринчидан ҳар қандай ташкилот мақсадга эришгандан сўнг, яна янги мақсад танлаб, иложи борича ўз умрини узайтиришга ҳаракат қилади. Иккинчидан у доим ноаниқ келажакни бироз бўлсада кўра билишлик заруратидан келиб чиқади.

Ҳар қандай ташкилотда режалаштиришни бошлашда энг биринчи қадам сифатида стратегик режалаштириш юзага чиқади. Стратегик режалаштиришдан кейин бошқа барча бошқарув функциялари бирлашади. Стратегик режалаштириш- раҳбарият томонидан қўлланиладиган ва ташкилот ўз мақсадларига эришиши учун ёрдам берадиган ўзига мос стратегияни ишлаб чиқишга олиб келадиган ҳаракатлар, тадбирлар, қарорлар тўпламидир. Стратегик режалаштириш –бошқарув қарорларини қабул қилишга ёрдам берадиган инструмент сифатида хизмат қилади, унинг мақсади- ташкилотда етарли даражада ўзгаришларни таъминлашдан иборат.

Ҳозирги даврдаги билимларнинг, ўзгаришларнинг жадаллиги ва кўлами кенглиги туфайли стратегик режалаштириш келажакдаги муаммоларни, имкониятларни, расмий истиқболни белгилашни ягона воситаси бўлиб қолмоқда. У олий бошқарув босқичига узоқ муддатли йўналиш бирлигини, шу йўналишда қарорлар қабул қилиш имконини, ҳаракат усуллари белгилашни, хавф-хатарни олдини олишни ёки таъминлаш имконини беради. Стратегик режаларни ишлаб чиқишни ташкилотнинг бирон бўғини ёки махсус, ташкилотдан ташқари ҳолда марказлар бажариб бериши ҳам мумкин. Масалан, Маданият ва спорт ишлари вазирлиги тизимига қарашли бўлган оммавий кутубхоналар учун илмий – услубий марказлар ташкил этилган бўлиб, уларнинг кўплаб вазифаларидан бири, бу турдаги кутубхоналар учун стратегик режалаштириш ишларини амалга ошириш киради.

Режалаштириш жараёнида муҳимлиги жиҳатидан биринчи ўринда ташкилотнинг мақсадларини тўғри танлай билиш туради. Асосий ва ҳамма ташкилотларга хос мақсад – унинг нима учун мавжудлигини, юзага келганлигини ҳар томонлама, аниқ ифодаловчи миссиядир. Мақсадлар айнан шу миссияни амалга ошириш учун белгиланади. Миссия расмий тарзда

тавсифланган бўлиб, ундан ташкилот ходимлари хабардор бўлишлари шарт. Жуда кенг миссия танлаш ташкилот муваффақиятига зарар қилиши мумкин, худди шундай тор миссия танлаш ҳам раҳбарият имкониятларини, альтернатив ечимларни танлаш имконини чегаралаб қўйиши мумкин.

Кутубхона фаолиятини режалаштириш ишнинг мақсади, вазифаси ва даражасини аниқлайди, ҳаракат дастурини белгилайди. У оммавий кутубхоналарнинг маданий- маърифий муассаса сифатидаги фаолиятини йўналтиради, махсус ва ўқув кутубхоналарини хизмат кўрсатиладиган жамоаси фаолиятига ёрдам беришга йўллайди. Режа ишнинг даражасини юксалтириш учун ҳам, китоб тарғиботининг янги усул ва шакллари жорий қилиш учун ҳам аҳамиятга эга.

Кутубхона фаолиятини режалаштириш қуйидаги тамойилларга асосланган бўлиши керак:

- илмий асосланганлик;
- жорий ишларни истиқбол ишлар билан уйғунлаштириш;
- режани бажарилиши шартлилиги;
- режани мувоффиқлашганлиги;
- режани аниқлиги.

Режани илмий асосланганлиги – унинг таъсирчанлигини муҳим шартидир. Режалаштириш – бу кутубхона фаолиятини ривожлантириш, уни эҳтиёж ва имкониятларини ҳисобга олувчи олдиндан кўра билишдир. Илмий асосланганлик жорий вазифаларни истиқбол вазифалар билан уйғунлаштиришни назарда тутаяди. Яъни жорий ишлар ва эҳтиёжлар билан чегараланиб қолмасдан, балки яқин келажакнинг талабларини ҳисобга олиш лозим.

Режалаштиришнинг зарур шarti – режани бажарилишини шартлилигидир. Режадаги кўрсаткичларга эришиш учун барча куч ва воситаларни сафарбар қилмоқ зарур.

Режаларни мувоффиқлаштириш битта регионда жойлашган кутубхоналар фаолиятини ҳисобга олишни назарда тутаяди. Режа тузишдаги вазифалардан яна бири – уни аниқ бўлишидир.

Кутубхоналар ўз олдиларида турган кўп тармоқли ишни бир маромда узилишларсиз, муваффақиятли амалга ошириш учун режа бўйича ишлаши керак. Режа бўйича ишлаш- қачон ва қандай мақсадда нима иш қилиш кераклигини билиш демакдир. Яхши тузилган режа кутубхонани у ёки бу даврдаги вазифа ва иш мазмунини аниқлайди, ишга истиқболлик бахш этади, аҳолига хизмат кўрсатишни ва оммавий тадбир ташкил қилишнинг осонлаштиради, кутубхона фондидан тўғри ва тўлиқ фойдаланишга, кутубхона иш сифатини яхшилашга ва меҳнат самарадорлигини оширишга ёрам беради.

Кутубхона асосан уч хилдаги режага эга бўлиши керак:

- йиллик;
- чорак (квартал);
- ойлик.

Йиллик режада кутубхона фаолиятининг асосий йўналишлари, жорий йилдаги муҳим вазифалари ва иш мазмуни, ижтимоий ва маданий- маърифий ишлари, китобхонларни жалб қилиш, адабиётлар берилиши, оммавий тадбирлар ўтказиш ва хоқозолар бўйича миқдорий кўрсаткичлар белгиланади.

Чорак режа йиллик режа асосида тузилиб, йиллик режани бажаришни қандай амалга ошириш, ушбу чоракда нима иш қилиниши аниқ белгиланади. Унда йиллик режада ўз аксини топмаган, лекин ҳаёт таққозоси билан зарур бўлган янгиликлар ўз аксини топиши мумкин.

Чорак режадан ташқари ҳар ойда кутубхонанинг китоб тарғиботи бўйича ўтказиладиган ташкилий-оммавий ва услубий ишларини мавзу-календар режаси ёки ойлик режаси тузилади. Ойлик режа чорак режа асосида яратилади. Ойлик режа кутубхонанинг оммавий ва услубий ишларини ҳар бир тури бўйича тадбир мавзуси, тадбирларни бажаришга жавобгар шахсни белгилайди.

Режа тузилиб ва тасдиқлангач у бажариш учун мажбурий ҳисобланади. Режани ҳар бир бўлими тўлиқ ва ўрнатилган муддатда бажарилиши шарт.

Йиллик иш режаси тузиш анча мураккаб иш. Шунинг учун уни тайёрлаш учун анча илгарироқ, йилнинг ноябрь- декабрь ойларида киришиш керак. Бу эса ўз вақтида режа тузишга, уни муҳокамадан ўтказиш ва тасдиқлашга ҳамда янги йил бошидан бошлаб уни бажаришга имконият яратади.

### 2.3.2. Режа турлари, уларни ўзига хослиги .

Кутубхона фаолиятини режалаштиришда уни олдига қўйилган вазифалар фарқланиши зарур. Шунга кўра кутубхона ишини режалаштиришни бир қанча турлари мавжуд, чунончи:

**-соҳавий**, яъни маданият соҳаси сифатида **кутубхона тармоқларини ривожлантириш режаси**. Бундай режалаштиришга маълум бир минтақадаги кутубхоналар сони, китоб фондиди ҳажмини, кутубхоначилар сони ва бошқаларни режалаштириш киради.

**регионал ёки минтақавий**, яъни аҳолига кутубхона хизмати кўрсатишнинг ягона режасини ишлаб чиқиш. Бунга кутубхона тармоқларини жойлаштириш ва улар фаолиятини мувоффиқлаштириш киради.

**алоҳида** кутубхона ишини режалаштириш.

**Харакат муддати**га кўра режалар истиқболли- узоқ муддатли, ўрта муддатли ҳамда жорийга бўлинади. Узоқ муддатли режалаштириш одатда 10 ва ундан ортиқ йилларга мўлжалланади. Ўрта муддатли режа 5 йилни қамраб олади. Жорий режа эса йиллик, чорак ва ойлارни ўз ичига олади.

**Харакат доирасига** кўра режалар йиғма ҳамда кутубхона ички режасига ажратилади. Йиғма режа битта ҳудудга – туман, шаҳар, вилоятга жойлашган ҳамда ягона ёки бир нечта идораларга мансуб бўлган кутубхоналарни қамраб олади. Шаҳар, туман, вилоятларда аҳолига кутубхона хизмати кўрсатишнинг ягона режасига – библиографик, илмий – тадқиқот ва услубий ишларнинг йиғма режаси бунга мисол бўла олади.

**Кутубхона ички режаси** алоҳида кутубхона ҳамда унинг таркибий бўлинмалари- бўлим, шуъба (сектор), гуруҳ, шунингдек айрим ходимлар фаолиятини белгилайди.

Йиллик режа маълум даражада ўзаро боғлиқ бўлган вазифалар йиғиндиси- кўрсаткичлар тизимидан таркиб топади. Уларни рақамларда ифодаланган етакчи кўрсаткичлари асосий кўрсаткичлар дейилади. Бу кўрсаткичлар миқдор ва сифат кўрсаткичларига ажралади.

Миқдорий кўрсаткичлар китобхонлар, китоб берилиши, кутубхонага қатновчилар, янги олинган китоблар, оммавий тадбирлар миқдори бўйича даражани белгилайди.

Сифат кўрсаткичлари нисбий миқдорларда ифодаланади ҳамда хосила кўрсаткичларини ҳисоблаш учун норма сифатида фойдаланилади. Масалан, ўтган йилги китобхонлар (миқдор кўрсаткич) ҳамда китоб ўқилиши (сифат кўрсаткич) сонини аниқлаб, уларни кўпайтириш воситасида китоб берилишининг режали миқдорини ( хосила кўрсаткичини) белгилаш мумкин.

Турли хилдаги кутубхоналар учун кўрсаткичлар тизими бир мунча фарк қилади. Махсус кутубхоналарда библиографик ва ахборот ишлари кўрсаткичлари режада муҳим ўринни эгаллайди. Вилоят кутубхоналарининг режаларида услубий ишлар кўрсаткичлари ҳам қайд этилади.

Ҳар қандай кутубхона учун **китобхонлар сони** – мажбурий кўрсаткич ҳисобланади. Бу кўрсаткични ҳисоблаш учун турли хил усуллар қўлланилади. Улардан энг кўп тарқалгани – ўтган йилги тажриба асосида ҳисоблаш. Масалан, ўтган йилда 1576 кишига хизмат кўрсатилган бўлса, янги йилда – 1600 киши режалаштирилади. Бу усулни афзаллиги – ўтмиш тажрибасини ҳисоблашдир. Камчилиги эса – фақат эришилган натижагина таъкидланади, балки келгуси йилда бу кўрсаткич анча юқори бўлиши мумкин.

Яна бир усул- кутубхона вазифаларига кўра аниқланадиган миқдор ҳисоблаш асоси бўлиб хизмат қилади. Масалан, ўқув юртининг кутубхонаси барча ўқувчилар, ўқитувчилар ва хизмат кўрсатадиган ходимларни қамраб олишни мўлжаллайди. Қишлоқ кутубхонаси шу ҳудудда яшовчи барча оилаларни, мактаб кутубхонаси эса барча ўқувчиларни китобхонлар сафига жалб қилишни ўз олдига вазифа қилиб қўяди.

Оммавий кутубхоналарда битта кутубхоначи учун йиллик иш нормасидан фойдаланишга асосланган ҳисоблаш усули кенг қўлланилган. Кутубхонадаги ходимлар сонини билган ҳолда китобхонлар ва китоб бериш қанча бўлиши лозимлигини ҳисоблаш мумкин.

Китобхонлар миқдорини “аҳолини қамраб олинганлик фоизи” кўрсаткичи асосида ҳам ҳисоблаш мумкин. Назорат рақамларни белгилашда аввалги тажрибани, кутубхона олдида турадиган норма ва вазифаларни бажаришининг мажбурлигини ҳисобга олиш зарур.

**Китоб берилиш** миқдорининг ҳисоблаш чиқиш, режалаштирилаётган китобхонлар сони ҳамда китоб ўқилиши кўрсаткичларига боғлиқ. Китобхонлар сонининг анча кўпайиши китоб ўқилиши кўрсаткичларини пасайтириши мумкин. Аммо китоб берилишининг умумий миқдори ортади. Китоб ўқилиши кўрсаткичлари: абонементда ва ўқув залида, шаҳар ва қишлоқ жойларда, стационар ва ностационар кутубхоналарда табақаланади.

**Катнашлар сони** ҳам илгариги тажриба асосида ҳисоблаб чиқилади, аммо бунда китобхонлар фаоллигини кучайтиришни ҳисобга олмоқ лозим. Йиллик ўртача қиймат чиқарилиб, у белгиланган китобхонлар миқдорига



кўпайтирилади, натижада мўлжалланган йиллик қатнаш миқдори ҳосил бўлади.

**Оммавий тадбирлар** кўрсаткичини ҳисоблаб чиқиш- кўрғазмалар, обзорлар, китобхонлар конференциялари, кечалар ва хокозоларни - режалаштирилган мавзуга боғлиқ. Етакчи мавзуни китоб тарғиботининг энг ранг- баранг ва қулай шакли билан таъминлашга интилоқ керак. Оммавий тадбирлар ўтказиладиган пунктлар сонини ҳисобга олмоқ зарур. Мавзу ҳамда оммавий тадбирларнинг мумкин бўлган миқдорини белгилаб, яқун ясалади ва бир йил учун тахминий йиғма жадвал тузилади. Унда ишнинг асосий шакллари санаб чиқилади ва у қаерда ва йил давомида қанча бўлиши лозимлиги кўрсатилади.

Абонемент ҳамда ўқув залидаги кўрғазма 15-20 кундан кўпроқ ва 1,5 ой атрофида намойиш қилинмоғи лозим. Узоқ муддатга мўлжалланган кўрғазма ва плакатлар мунтазам алмаштирилиб, яна янги материаллар ва рубрикалар билан тўлдирилиб борилиши зарур.

Китобхонлар конференцияларининг муваффақияти кўп жихатдан муҳокама қилинаётган китобни ўқиган кишиларнинг сонига боғлиқ. Бир жойда йилига ўтказилган конференцияларнинг миқдори 4-5 та бўлгани маъқул. Катта оммавий тадбирларнинг умумий сони йилига 14-17 тани ташкил қилиши мақсадга мувофиқдир.

Ахборот- библиографик ишларнинг ҳар хил турларини ҳажмини характерлайдиган маълумотлар асосан йирик кутубхоналари томонидан режалаштирилади. Ахборот- библиографик ишларнинг кўрсаткичлари тажриба йўли билан: ахборот, библиографик маълумот ва бошқалар қунининг сони белгиланади. Мавзули кўрғазмалар, картотекалар, библиографик обзорлар, тавсия қилинадиган адабиётлар рўйхати, адабиётлар тарғиботи ва оммавий ишлар мавзуси билан биргаликда олдиндан белгиланади.

**Йиллик фондни ўсишини ҳисоблаб** чиқиш фақат комплекшлашни режалаштириш учунгина эмас, балки ҳосила миқдорини- китобга ишлов берилиши лозим бўлган миқдорни ( номда ва нусхада) ҳисоблаш учун ҳам, каталогларнинг ҳар хил турлари учун ҳам, карточкалар миқдорини ҳисоблаш учун ҳам муҳимдир.

**Адабиётларга ишлов бериш** кўрсаткичларини ҳисоблаш йирик кутубхоналари учун қизиқарлидир. У ишнинг мазкур бўлими ҳажмини аниқлаш ва штатлар жадвалини асослаш учун зарурдир. Ишлов берилиши лозим бўлган материал миқдори ва уларнинг таркиби, олишга режалаштирилаётган китобларнинг миқдори бўлим ишини аниқ режалаштириш имконини беради.

### **2.3.3. Истикболни белгилашни аҳамияти, усуллари ва турлари.**

Истикболни белгилаш – бу ҳаёт тараққиёти қонуниятларини ўрганиш асосида у ёки бу ходисанинг келажагини олдиндан кўришдир. Келажакни идрок этиш истикбол, айниқса узоқ муддатли режаларни илмий ишлаб чиқиш учун муҳимдир. Истикболни белгилаш режанинг тадқиқот базаси бўлиб хизмат қилади ва у режалаштирилаётган объектнинг ривожлантириш мумкин бўлган

вариантларини кўрсатади. Мақсадга олиб борадиган оптимал йўлни танлаш учун эса бу муҳимдир.

Истикболни белгилаш келажакда мумкин бўлган ҳар хил вариантларни баҳолаб бориб, режалаштириш ва илмий-техника тараққиёти, иқтисодиёт, маданий қурилишнинг бошқариш даражасини мунтазам оширишдан иборатдир. Узоқ истиқболни белгилаш келажакнинг майда-чуйдаларини назарда тутолмайди, уларни ривожланишининг асосий йўналишларинигина белгилайди.

Истикболнинг белгилашни вазифаси-ўрганилаётган ходисани ривожлантиришнинг асосий йўналишларини аниқлаш, уларни амалга ошириш мумкин бўлган муддатларини белгилаш ва шу билан бирга, режалаштириш сифатини оширишга ёрдам беришдир. Кутубхоначилик ишини истиқболни белгилашда қўйилган вазифалар кўламига кўра фарқ қиладиган қуйидаги даражаларни ажратиш мумкин:

-бутун мамлакат аҳамиятига эга бўлган кутубхоначилик муаммоларни тадқиқ қиладиган **республика** миқёсидаги;

-регион кутубхоналарининг ўзаро ҳаракат шакли, уларни аҳолига кутубхона хизмати кўрсатишни самарали ташкил қилиш хусусиятларини тадқиқ қиладиган **регионал**;

-**кутубхоналарнинг аниқ тури ва тури** бўйича вазифа ва фаолиятларини белгиловчи;

-бирон бир йирик **кутубхона** –унинг фаолияти, ривожлантириш истиқболлари ва бошқалар.

Санаб ўтилган даражаларнинг ҳар бирида фақат объект ва унинг тўла ҳажмдаги фаолиятигина эмас, балки маълум бир фаолиятлари ёки аспекти, масалан ахборот фаолияти ҳам истиқболни белгилаш предмети бўлиши мумкин.

Истикболни белгилаш- кўп поғонали жараён. Унга: мақсаднинг қўйилиши; тадқиқот қилинаётган ходисанинг узоқ муддатли ретроспектив ўрганилиши; ҳозирги аҳолини баҳолаш ва таҳлил қилиш; истиқболни белгилаш ва олдиндан кўришни амалга ошириш эҳтимоли киради.

Функционал нуқтаи назардан истиқболни белгилаш тадқиқот ва дастурий жихатидан фарқ қилинади. Тадқиқотлар орқали истиқболни белгилаш йўналишлар ва қонуниятларга, шу соҳада тўпланган тажрибага таяниб, ривожлантиришнинг мумкин бўлган вариантларини аниқлайди. Истикболни белгилашнинг бу тури объектнинг муайян вақт- келажакдаги ҳолатининг манзарасини яратади.

Истикболни белгилашнинг дастурий йўналиши- мақсадга эришиш учун зарур бўлган йўллар, тадбирлар, шароитлар дасурини аниқлайди.

Режалаштириш ҳамда амалдаги режаларга ислохатлар киритишда истиқболни белгилашлар вақт интервалига кўра қисқа муддатли (3-7 йилга), ўртача муддатли (7-15 йилга) ва узоқ муддатли (15 йилдан ортиқ) бўлади.

Истикболни белгилашнинг кўплаб усуллари мавжуд бўлиб, у уч синфга табақаланади: экстраполяция, экспертиза ва моделлаш.

**Экстраполяция усули** (ёки тўғри усул) статистикадан кенг фойдаланишга асосланади ва ўтган вақтнинг қатор кўрсаткичлари бўйича уларнинг кейинги даврдаги қийматини ҳисобга олишдан иборат бўлади.

Экстраполяция ривожланишнинг вужудга келган тенденцияларидан келиб чиқади ва уларнинг айрим вақт оралиғи давомидаги муайян параметрлари доимийлигини шарт қилиб қўяди. Бу метод билан турли хил кўрсаткичларнинг ўсиш суръати хисобланади. Амалий хисоблар учун ўсиш суръатини, ўсиш белгисини ва купайиш даврлари сонини кўрсатадиган диаграммалардан фойдаланиш қулайдир. Бундай усулни **барометр усули** деб ҳам айтилади.

Экстраполяциянинг ишончлилиги ўрганилаётган ходисанинг келажакдаги ўзгариши тўғрисидаги гипотеза сифатига, яъни ўзаро алоқадорлик характери тўғрисида ёки бу ходисани белгилайдиган сабаблар тўғрисидаги тахминларнинг илмий асосланганлигига боғлиқ. Фақат амалдаги факторларни хисобга олиш билан чегараланиб бўлмайди. Бунда бўлиши мумкин бўлган янги факторлар ва мавжуд вазиятлардан четга чиқишлар ҳамда янги қоидалар вужудга келиши эҳтимолини ҳам хисобга олиш керак.

**Экспертиза усули** (ёки эксперт баҳолаш) ўрганилаётган ходисанинг ривожланиши ёки экспертлар- олимлар ёки фаолиятнинг бирон- бир соҳасининг юқори малакали мутахассислари- амалиётчилардан сўраш йўли билан янгиликнинг вужудга келиши мумкинлиги тўғрисида олинган маълумотлардан иборатдир. Бу усулнинг кўпгина хилма-хил кўринишлари – интервью, комиссия усули маълум.

**Моделлаш усули** истиқболи белгиланаётган объектнинг математик моделларини ишлаб чиқишдан иборатдир. Математик модел- бу математик символлар ёрдами билан ташқи олам ходисаларини тақрибий тавсифлашдир. Моделлаштириш жараёнида ўрганилаётган ходисага дахлдор бўлган фактлар атрофлича ўрганилади ҳамда уларнинг ўзаро алоқаси белгиланади. Тахлил натижасида гипотетик модел тузилади ва у амалиёт мезонини қаноатлантириш ёки қаноатлантира олмаслиги тушунтирилади. Амалиёт мезонини қўллаш ўрганилаётган модел асосида ётган қоидаларнинг тўғрилиги ҳақида хулосалар қилишга имкон беради. Навбатдаги тахлил моделни модернизация қилиш имконини беради.

## **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Режалаштириш** – бу раҳбарият ҳаракатларининг ягона йўналишини, ташкилот аъзоларининг умумий мақсадларига эришиш йўлидаги ҳаракат бирлигини таъминлаш воситаларидан биридир.

**Стратегик режалаштириш**- раҳбарият томонидан қўлланиладиган ва ташкилот ўз мақсадларига эришиши учун ёрдам берадиган ўзига мос стратегияни ишлаб чиқишга олиб келадиган ҳаракатлар, тадбирлар, қарорлар тўпламидир.

**Йиллик режа** - кутубхона фаолиятининг асосий йўналишлари, жорий йилдаги муҳим вазифалари ва иш мазмуни, ижтимоий ва маданий- маърифий ишлари, китобхонларни жалб қилиш, адабиётлар берилиши, оммавий тадбирлар ўтказиш ва хоқозолар бўйича миқдорий кўрсаткичларни белгилайди.

**Кутубхона ички режаси**- алоҳида кутубхона ҳамда унинг таркибий бўлинмалари- бўлим, шуъба (сектор), гуруҳ, шунингдек айрим ходимлар фаолиятини белгилайди.

**Истиқболни белгилаш** – бу ҳаёт тараққиёти қонуниятларини ўрганиш асосида у ёки бу ходисанинг келажагини олдиндан кўришдир. Келажакни идрок этиш истиқбол, айниқса узоқ муддатли режаларни илмий ишлаб чиқиш учун муҳимдир

**Экстраполяция усули** (ёки тўғри усул) статистикадан кенг фойдаланишга асосланади ва ўтган вақтнинг қатор кўрсаткичлари бўйича уларнинг кейинги даврдаги қийматини ҳисобга олишдан иборат бўлади. Экстраполяция ривожланишнинг вужудга келган тенденцияларидан келиб чиқади ва уларнинг айрим вақт оралиғи давомидаги муайян параметрлари доимийлигини шарт қилиб кўяди.

**Экспертиза усули** (ёки эксперт баҳолаш) ўрганилаётган ходисанинг ривожланиши ёки экспертлар- олимлар ёки фаолиятнинг бирон- бир соҳасининг юқори малакали мутахассисларининг фикр-мулоҳазаларини ўрганиш йўли билан янгиликнинг вужудга келиши мумкинлиги тўғрисида олинган маълумотлардан иборатдир.

**Моделлаш усули** - истиқболи белгиланаётган объектнинг математик моделларини ишлаб чиқишдан иборатдир.

### **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

1. Режалаштириш нима?
2. Стратегик режалаштириш деганда нимани тушунаси?
3. Кутубхона- ахборот фаолиятини режалаштириш қандай тамойилларга асосланади?
4. Кутубхоналарда қайси турдаги режалар ишлатилади?
5. Истиқболни белгилаш деганда нимани тушунаси?
6. Истиқболни белгилашнинг қандай усулларини биласиз?

## **2.4. Кутубхона- ахборот фаолиятида услубий ишлар.**

**2.4.1. Кутубхона- ахборот ташкилотлари услубий ишларининг вазибалари ва аҳамияти.**

**2.4.2. Услубий хизмат тизимини ташкил этишнинг асосий тамойиллари.**

**2.4.3. Услубий ишларни ташкил этишнинг асосий шакллари ва замонавий турлари.**

**2.4.1. Кутубхона- ахборот ташкилотлари услубий ишларининг вазибалари ва аҳамияти.**

Ҳозирги шароитда кутубхона- ахборот фаолиятини такомиллаштириш кўп жиҳатдан уларни ишларини илмий- услубий таъминланишига боғлиқ. Илмий – услубий таъминлаш – шўролар даврида кутубхоналарни бошқариш ишлари учун характерли бўлган услубий раҳбарлик ўрнига келган янги бир ҳолатдир. Услубий таъминлаш масаласини ўрганиш, кутубхоналар фаолиятини

шу соҳада қўлланилаётган атамаларнинг моҳиятини бир хил тушунишни таққозо этади. Бу атамалар тизимида бош атама “услуг” бўлиб, унинг ёрдамида шу фаолиятга оид турли тушунчалар пайдо бўлади. Масалан: “услугий иш”, “услугий таъминлаш”, “услугий ёрдам”, “услугий қўлланма”, “услугий хизмат” ва бошқалар.

**Услуг** – бу тадқиқот йўли, қандайдир мақсадга эришиш йўли, аниқ бир масалани ечишдир. Қандайдир бирон бир ишларни амалий бажариш учун мўлжалланган, бажариладиган ишларнинг умумийлиги билан боғлиқ услубларни тартибга солиниши **услугийёт** тушунчасининг мазмунини ташкил этади. Масалан, китобхонларга хизмат кўрсатиш услубийёти, адабиётларни библиографик тавсифлаш услубийёти ва бошқалар.

Услугийётни ишлаб чиқиш ва такомиллаштириш ишларини ҳар бир кутубхона у ёки бу даражада амалга оширади. Бу ишлар кутубхона фаолиятини такомиллаштириш, янгиликларни жорий этиш, кутубхона ходимларини малакасини оширишга йўналтирилган бўлади. Шунинг учун ҳам ҳар бир кутубхоначи, аввало олий кутубхоначилик маълумотига эга бўлган мутахассислар бевосита фақат кутубхона ишининг услубларинигина эгаллаб қолмасдан, балки мустақил равишда уни ишлаб чиқиши ва такомиллаштириши, мустақил услубий қарор қабул қила олиши учун зарур бўлган кўникма ва малакага эга бўлиши керак.

Бундай билимлар аввало кутубхона жамоасига раҳбарлик қилувчи ва ўз кутубхона тизимини услубий таъминлаш мажбурияти юклатилган барча бўғиндаги раҳбарлар учун зарурдир.

Бугунги кунда кутубхона фаолиятини такомиллаштириш, услубий ишларни кутубхона жамоасида аҳамиятини ошириш билан бевосита боғлиқдир. Бу жараён аввало ҳар бир бўлим ўз фаолиятини мустақил равишда режалаштиришга, шу орқали кутубхонада услубий иш ҳажминини ва даражасини ошириш мумкин бўлади.

Кутубхона фаолиятини илмий- услубий таъминлашнинг мақсади- кутубхоначилар фаолиятига ҳар томонлама ёрдам кўрсатиш ва ҳар бир кутубхонани ўз йўлини топишга ёрдам беришдан иборатдир.

Услугий таъминлаш ишларини бевосита услубий марказлар деб аталувчи кутубхоналар амалга оширадилар. Услугий марказлар – бу кутубхона ва ахборот тармоқларига илмий- услубий ишларни ва услубий раҳбарликни амалга оширадиган марказий кутубхоналардир. Ҳозирда Республикамизда Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Республика аҳолисини ахборот-кутубхона билан таъминлашни ташкил этиш тўғрисида”ги 20.06.2006 й. № ПК-381 қарорига мувофиқ қуйидаги кутубхоналар илмий- услубий марказлар вазифасини бажарадилар:

1. Ўзбекистон Миллий кутубхонаси- республика методик маркази;
2. Идоралараро кенгашнинг ишчи органи орқали;
3. Мирзо Улугбек номидаги Миллий университетнинг илмий кутубхонаси- Олий таълим муассасалари АРМларининг методик маркази орқали;
4. Қорақалпағистон Республикаси, вилоятлар ва Тошкент шаҳар ахборот-кутубхона марказлари- минтақавий методик марказлар орқали амалга оширилади.

Услубий марказларнинг вазифаси- кутубхоналарга уларни жамият олдидаги вазифаларини бажаришга ёрдам бериш, ишнинг энг самарали усуллари ва шакллари ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш, китобхонларга хизмат кўрсатиш, адабиётлар тарғиботининг назарий ва амалий ютуқларини кутубхона фаолиятига тадбиқ этиш, шунингдек кутубхона ходимларининг малака ва маҳоратини оширишга ёрдам беришдир. Шу билан бирга жойлардаги ишларни аҳволини ўрганиш, назорат қилиш ҳамда ташкилий ёрдам кўрсатишдир.

Услубий марказ кутубхоналари услубий таъминлаш ишларини амалга ошириш жараёнида қуйидаги вазифаларни амалга оширадilar: ташкилий, ахборот, педагогик ва илмий- тадқиқот. Бу вазифалар бир- бири билан узвий боғланиб кетган бўлиб, бири иккинчисини тўлдириб боради.

Услубий марказлар кутубхона-ахборот фаолиятини бошқариш органлари сифатида ўзининг ташкилий фаолиятини амалга оширишда минтақа ёки соҳа бўйича барча кутубхоналар фаолиятининг мазмуни, шакл ва услуб бирлигини таъминлаши зарур. Ташкилий вазифаларни амалга оширишда кутубхоналарнинг режалари ва хисоботларини таҳлил қилиш, уларнинг фаолиятини назорат қилиш, кутубхоналарга услубий ва библиографик ёрдам кўрсатиш бўйича қўлланмалар тизимини яратиш, илмий- тадқиқот ишлари натижалари ва илғор тажрибаларни кутубхоначилик амалиётига жорий этиш катта ўрин олган.

Услубий ишлар тизимида уларнинг ахборот бериш вазифаси ҳам муҳимдир. Бунда кутубхона ходимларига илғор тажрибаларни кутубхоначилик амалиётига жорий этиш мақсадида тўлиқ ва ўз вақтида ахборот бериш ишлари амалга оширилади. Услубий марказлар ахборот бериш ишларини яқка ва гуруҳли ҳамда оммавий шаклларида фойдаланадилар. Ахборот бериш вазифаси унинг педагогик вазифаси билан чамбарчас боғлиқ ҳолда амалга оширилади. Чунки айнан ахборот олиш жараёнида янгиликни ўз фаолиятида ишлатиш бўйича кутубхоначиларни ўргатиш ва ўқитиш жараёни ҳам кетади.

Услубий марказларнинг услубий таъминлашнинг педагогик вазифаси асосида кутубхона ходимлари малакасини ошириш ишлари, меҳнатга онгли муносабатни тарбиялаш масаласи ётади. Педагогик вазифаларни амалга ошириш барча гуруҳ ва категориядаги кутубхоначиларни қамраб олиш, уларни малакасини ошириш ишига табақалаштирилган асосда ёндошиш, ўқитишда давомийлик ва мунтазамликни, малака оширишнинг хилма-хил шаклларида фойдаланишни тақозо этади.

Услубий марказларнинг илмий тадқиқот вазифаси ҳозирги кунда янада кўпроқ аҳамият касб этмоқда. Услубий маслаҳатлар ва тавсиялар даражаси, кутубхоначилик амалиёти ҳамда истиқболни чуқур илмий-тадқиқот қилинишига боғлиқдир. Илмий тадқиқот вазифасини амалга ошириш кутубхоначилик ишининг ҳозирги аҳволини ўрганиш ва умумлаштириш, услубий марказларнинг кутубхоналардаги тажриба ишларини, шунингдек илмий-тадқиқот ишларига амалиётчи кутубхоначиларни жалб қилишни тақозо этади.

Услубий марказлар фаолиятининг самарадорлиги кўп жихатдан уларни илмий- тадқиқот ишларини натижаларига таянган ҳолда, улардан фойдаланиб услубий тавсиялар ишлаб чиқаришга, уларни кутубхоначилик амалиётига

жорий этишга боғлиқ бўлмоқда. Бу эса услубий фаолиятда илмий- тадқиқот вазифаларни кенгайтишига, кутубхоначилик амалиётини ўрганиш ва тарқатиш ишларига илмий ёндошишни талаб қилмоқда.

Хулоса қилиб айтганда, кутубхоналар фаолиятини услубий таъминлашни асосий йўналишлари ва вазифалари алоҳида бир ҳолат эмас, балки улар кутубхона амалиётида бир- бирини тўлдирувчи, бир- бири билан боғланиб кетган жараён дир.

#### **2.4.2. Услубий хизмат тизимини ташкил этишнинг асосий тамойиллари.**

Услубий хизмат тизимини ташкил этишда бир қатор тамойилларга амал қилинади. Бу тамойиллар икки гуруҳга бўлинади. Биринчиси кутубхоначилик иши назарияси ва амалиётидаги асосий тамойиллар ҳисобланган илмийлик, фаоллик, табақалаштириш каби умумий тамойиллар бўлса. Иккинчиси бош мавзунга ажратиш, тавсиявийлик, кутубхоналар билан бевосита боғланиш, тезкорлик, мунтазамлилик ва режаланиш каби махсус тамойиллар дир.

Услубий ишларда илмийлик тамойилига амал қилиш барча услубий тавсиялар кутубхоначилик иши назарияси ва амалиёти фанининг энг сўнги ютуқлари асосида, илмий асосланган ва тажрибада синалган бўлиши демак дир. Илмийлик тамойилига таяниш, услубий марказларга кутубхоначилик тадқиқотлари натижаларини амалиётга жорий этиш имконини беради.

Фаоллик тамойили – услубий марказлар кутубхоналарга услубий ёрдам кўрсатиш билан чекланиб қолмасдан, балки уларнинг иш фаолиятини мазмунига ва характери га фаол таъсир кўрсатади.

Услубий таъминлашни амалга оширишда муҳим аҳамиятга эга бўлган тамойиллардан бири табақалаштириш дир. Услубий марказлар ўзининг фаолиятини табақалаштирилган ҳолда, яъни кутубхоналарнинг типлари ва турларини, кутубхоначи ходимларнинг маълумоти, вазифаси, амалий тажрибасини ҳисобга олган ҳолда ташкил этади ва таъсир ўтказади.

Услубий таъминлашнинг махсус тамойилларидан бири- бош мазмунга ажратиш – бу ҳар бир аниқ даврда кутубхоналар олдида турган энг зарур муаммоларни танлаб, унга эътиборни қаратиш демак дир. Масалан, ҳозирги кунда услубий марказлар кутубхоначиларнинг асосий диққатини бозор иқтисодиёти шароитида кутубхоналарни ўрни, кутубхоналарда пуллик хизматни жорий этиш, ўз-ўзини маблағ билан таъминлаш муаммоларига қаратмоқдалар. Бу усуллар кутубхона ишидаги бир хилликни, расмиятчиликка асосланган эски андозаларни, тартибларни тугатишга ёрдам беради, кутубхоначиларни ташаббускорлигини, моддий ва маънавий манфаатдорлигини оширади.

Кутубхона фаолиятини услубий таъминлашда тавсиявийлик тамойили муҳим аҳамиятга эга дир. Бу – услубий қарорлар ва тавсиялар мажбурий, бажарилиши шарт деган характер касб этмаслигини билдиради. Улар фақат маслаҳат, хоши бўлиб, кутубхоначилар улардан мустақил равишда фойдаланиши, ўз фаолиятлари учун мос бўлган тавсияларни алоҳида кутубхоналарни эҳтиёжи ва шарт- шароитига кўра танланишини билдиради.

Кутубхона билан бевосита боғланиш тамойилининг мохияти шундаки, бунда услубий таъминланиш кутубхоналар ишини бевосита ўрганиш, уларга жойларда ёрдам кўрсатиш асосида қўрилади. Бу тамойилни қўллашга сабаб, услубчилар кутубхоналар билан фақат уларнинг хисоботлари, ахборотлари билан танишганда купинча ,асоссиз, баъзида бўяб кўрсатилган, оширилган маълумотларга дуч келиши ва уни асосида бутунлай хаётдан ажралган тавсиялар ишлаб чиқилиши мумкин. Шунинг учун бевосита боғланиш тамойилига амал қилиш жуда муҳимдир.

Услубий таъминлашда тезкорлик тамойили ҳам аҳамиятга эга. Кутубхоналар фаолиятини такомиллаштиришда, улар ишидаги камчиликларни тезда аниқлаб, уларга ўз вақтида ёрдам кўрсатиш, кутубхоналарни тезкорлик билан услубий ва библиографик қўлланмалар, тавсиялар ва бошқа хужжатлар билан таъминлаш уларнинг ишига ёрдам беради.

Услубий ишларни самарадорлигини таъминлашда мунтазамлилик ва режалилик тамойиллари ҳам катта рол ўйнайди. Маълумки, кутубхоналар ишини такомиллаштириш, уларга мунтазам ва режа асосида ёрдам кўрсатиб бориш натижасидагина таъминланади.

### **2.4.3. Услубий ишларнинг асосий шакллари ва замонавий турлари.**

Услубий ишларни амалга оширишда хилма- хил шакллар ва усуллардан фойдаланилади. Улар жумласига қуйидагилар киради: кутубхоналарга бевосита бориш ва ёрдам кўрсатиш; маслаҳатлар; материалларни таҳлил қилиш; услубий қўлланмалар яратиш; ишланмалар ва йўл-йўриқлар тузиш; семинар ва конференциялар ўтказиш; курслар ва амалиёт машғулотлари ташкил этиш; илғор тажрибаларни тавсифлаш ва бошқалар.

Услубий ёрдам ва уни амалга ошириш усулларига кўра уларни қуйидагича ажратиш мумкин:

**Оғзаки шакллар** – маслаҳатлар, маърузалар ва обзорлар;

**Босма шакллар** – услубий қўлланмалар ва ишланмалар, ахборот материаллари;

Кўргазмали шакллар – плакатлар, кино ва телеэшиттиришлардан фойдаланиш, ҳамда намунали ишларни намойиш этиш билан кутубхоналарда машғулотлар ўтказиш, намунавий оммавий тадбирларни кўрсатиш. Услубий ёрдам кўрсатишининг баъзи бир шакллари кенгрок тўхталамиз.

Кутубхоналарга бевосита бориш ва ёрдам кўрсатиш услубий ишларни муҳим шаклидир. Уни мақсади – кутубхоналар фаолияти билан умумий танишиш, илғор тажрибаларни аниқлаш, ўрганиш ёки жорий этиш, бирон бир ишни йўлга қўйишда амалий ёрдам кўрсатиш ёки оммавий тадбир ўтказишдан иборат бўлиши мумкин. Бундай услубий ёрдам яқка тартибда ёки гурухли бўлиши мумкин. Яқка тартибда кутубхонага ташриф буюрган услубчи, кутубхона ҳақидаги материалларни ўрганади, илгари қандай кўрсатмалар берилганлиги, кутубхона қандай ёрдамга муҳтожлигини аниқлайди ва ўз иш режасини тузади. Хато ва камчиликлар топилганда уларга кутубхоначи



эътиборини қаратади, зарур бўлган тақдирда, уларни қандай тузатишни кўрсатиб беради.

Гурухли боришлар кўпинча услубий марказ кутубхонасининг турли бўлимлари ходимлари томонидан амалга оширилади. Гурух аъзолари жойлардаги иш шароитини чуқур ўрганиш мақсадида нисбатан узоқроқ муддатга боради. Гурухнинг вазифаси маҳаллий ходимларга иш ўргатишдан иборат бўлади. Шунинг учун гурух аъзолари кутубхоначилар билан биргаликда ишлайдилар, уларга маслаҳатлар, йўл- йўриқлар берадилар, кутубхонада малака ошириш бўйича машғулотлар ташкил қиладилар.

**Маслаҳатлар.** Улар мазмунига кўра ғоят хилма- хил ва шакли бўйича яқка тартибдаги, гурухли ва умумий характерли бўлади. Яқка тартибдаги маслаҳатлар бевосита услубчи- маслаҳатчи ва кутубхоначи ўртасида бўлади. Бунда саволларга жавоблар аниқ, лўнда ва амалда тадбиқ қилса бўладиган тавсиялардан иборат бўлиши талаб қилинади.

Гурухли маслаҳатлар бир вақтни ўзида бир неча кишига берилади, ўз мазмунига кўра улар умумий характердаги ёки олдиндан белгиланган мавзуга мувофиқ бўлади.

Умумий характердаги маслаҳатлар семинарлар, йиғилишлар, конференция иштирокчилари оғзаки ёки ёзма шаклда берадиган саволлари асосида ўтказилади. Маслаҳат берувчи барча иштирокчилар учун кизиқарли бўлган саволларга жавоб беради. Қолган саволларга жавоблар яқка тартибда берилади.

**Услубий йўл- йўриқларлар** кутубхоналарга услубий раҳбарлик қилиш, улар фаолияти даражасини кўтаришнинг самарали воситасидир. Услубчилар иш вақтининг асосий қисми кутубхоначилар учун йўл- йўриқлар беришга сарфланади. Услубчи кутубхоначилар билан қанчалик тез-тез мулоқатда бўлса, уларга йўл- йўриқлар берса, уларнинг тажрибасини ўрганса, услубий раҳбарликнинг даражаси шунчалик юқори бўлади.

Услубий марказлар томонидан услубий қўлланмалар ва материаллар чоп этиш йўлга қўйилган бўлиб, бу ишлар уларнинг асосий фаолиятларига киради. Кутубхоначиларга ёрдам бериш учун чиқарилган йўл- йўриқ ва кўрсатмалар аҳамияти ва ишланишининг тўлиқлигига қараб услубий қўлланма ёки материаллар дейилади.

**Услубий қўлланмалар** орасида батафсил ишчи характери устун бўлган амалий раҳбарлик қўлланмаси: кадрлар тайёрлаш бўйича турли хил машғулотлар ўтказишга оид услубий қўлланма; уларни жорий қилишга оид расмий қоидалар ва кўрсатмалардан иборат йўриқнома- услубий қўлланма бўлиши мумкин.

**Услубий материаллар** услубий хат шаклига, муҳим вазифаларни бажаришга, илғор тажрибани жорий қилишга ва бошқаларга ёрдам беришда муҳим тавсиянома характердаги босма маслаҳатлар ёки йўриқнома- услубий хат шаклига эга бўлиши мумкин.

Шу билан бирга услубий марказлар томонидан маълум типдаги кутубхоналар ходимларигагина эмас, балки маълум бир китобхонлар гуруҳига ҳам мўлжалланган услубий- библиографик маълумотлар ҳам тайёрланади. Бу манбаларнинг мақсади – билимларнинг турли соҳаларига оид адабиётларни, айрим ёзувчи ва машҳур китобларни тарғиб қилишдан иборатдир. **Услубий – библиографик манбаларга** услубий –ишланмалар, айрим тадбирлар (

кўрғазмалар, китобхонлар конференциялари ва бошқ.) ёки комплекс тадбирлар ўтказиш бўйича маслаҳатлар киради. Бу турдаги материалларда албатта тавсия этилаётган нашрлар рўйхати бўлади.

Хулоса қилиб шуни таъкидлаш лозимки кутубхоналарни илмий- услубий таъминлаш фаолияти ижодий иш бўлиб, у доимо бу иш билан шуғулланувчиларда ишни самарадорлигини ва сифатини ошириш учун янги-янги изланишларни қидиришни талаб қилади.

## **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Услуб** – бу тадқиқот йўли, қандайдир мақсадга эришиш йўли, аниқ бир масалани ечишдир.

**Услубиёт** -қандайдир бирон бир ишларни амалий бажариш учун мўлжалланган, бажариладиган ишларнинг умумийлиги билан боғлиқ услубларни тартибга солиниши.

**Услубий марказлар** – бу кутубхона ва ахборот тармоқларига илмий-услубий ишларни ва услубий раҳбарликни амалга оширадиган марказий кутубхоналардир.

**Услубий йўл- йўриқларлар** - кутубхоналарга услубий раҳбарлик қилиш, улар фаолияти даражасини кўтаришнинг самарали воситасидир. Услубчилар иш вақтининг асосий қисми кутубхоначилар учун йўл- йўриқлар беришга сарфланади.

**Услубий қўлланмалар** - ишчи характери устун бўлган амалий раҳбарлик қўлланмаси. Улар кадрлар тайёрлаш бўйича турли хил машғулотлар ўтказишга оид бўлиши ҳамда расмий қоидалар ва кўрсатмаларни жорий этишга ёрдам берувчи йўриқнома- услубий қўлланма бўлиши мумкин.

**Услубий материаллар** - услубий хат шаклига, муҳим вазифаларни бажаришга, илғор тажрибани жорий қилишга ва бошқаларга ёрдам беришда муҳим тавсиянома характердаги босма маслаҳатлар ёки йўриқнома- услубий хат шаклига эга бўлиши мумкин

**Услубий – библиографик манбаларга** -услубий –ишланмалар, айрим тадбирлар ( кўрғазмалар, китобхонлар конференциялари ва бошқ.) ёки комплекс тадбирлар ўтказиш бўйича маслаҳатлар киради. Бу турдаги материалларда албатта тавсия этилаётган нашрлар рўйхати бўлади.

## **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

1. Услубий марказлар деганда нимани тушунасиз?
2. Услубий хизматни ташкил этиш тамойилларини кўрсатинг?
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Республика аҳолисини ахборот- кутубхона билан таъминлашни ташкил этиш тўғрисида”ги қарорига мувофиқ қайси кутубхоналар илмий- услубий марказлар вазифасини бажарадилар?
4. Услубий қўлланмаларнинг қандай асосий турларини биласиз?
5. Амалий қўлланмаларнинг вазифасини биласизми?

6. Маслахатлар ҳам услубий қўлланмаларга кирадими?
7. Илғор иш тажрибалари нима?
8. Услубий-библиографик қўлланма деганда нимани тушунаси?
9. Йўриқнома-услубий хат қандай вазифани бажаради?
10. Амалий қўлланмаларга таъриф беринг.
11. Йўриқнома-услубий қўлланмани вазифаси нимадан иборат?
12. Ўқув-услубий қўлланмаларга таъриф беринг?
13. Тавсия-библиографик қўлланмаларга мисол келтиринг?
14. Қандай услубий ёрдам турларини биласиз?

## **2.5. Кутубхона-ахборот муассасаларида бошқариш тузилмаси.**

**2.5.1. Кутубхона-ахборот муассасаларини бошқаришнинг моҳияти ва шакллари.**

**2.5.2. Бошқаришнинг чизиқли тузилмаси.**

**2.5.1. Кутубхона-ахборот муассасаларини бошқаришнинг моҳияти ва шакллари.**

Бошқариш бошқарувчи субъект ва бошқарилувчи объект мавжуд бўлишини назарда тутди. **Бошқариш** – бу меҳнат тақсимоти эҳтиёжи билан ҳамда у билан боғлиқ кооперация – умумий мақсадга эришиш учун биргаликда куч билан вужудга келадиган фаолиятни махсус туридир.

Кутубхона- ахборот муассасаларини бошқариш умумий ва махсусга функцияларга бўлинади. Бошқаришнинг умумий функцияси- бу турли хил ва типдаги кутубхона ва ахборот муассасалари раҳбарлари томонидан бажариладиган вазифалар: режалаштириш, меҳнатни ташкил этиш, бўлинмаларнинг биргаликдаги фаолиятини бошқариш ва мувофиқлаштириш, кадрларни танлаш, жой- жойига қўйиш ва тарбиялаш, ҳисобга олиш ва назоратдир.

Бошқаришнинг махсус функциясига икки хил вазифалар кирди. Уларнинг биринчиси йирик муассасаларга хосдир. Бу услубий ишлар, ишнинг яхшилашга ёрдам берувчи ташкилий, технологик ва изоҳловчи ҳужжатларни ишлаб чиқиш, илғор тажрибаларни қўллаш, малака оширишни ташкил этишдир. Иккинчиси эса директорлар муассасага ажратиладиган кредитни бошқариш, шунингдек ходимларни ишга қабул қилиш ва бўшатиш ҳуқуқига эга бўлган мустақил муассасаларгагина хосдир. Бу функция кадрлар танлаш ва уларни жой-жойига қўйиш, кутубхонага хўжалик ва техник хизмат кўрсатиш, маъмурий- хўжалик ва молиявий, ёзув- чизув ишларини юритишдан иборатдир.

Кутубхона- ахборот муассасаларини бошқаришдаги устунлик қилувчи усуллар – ташкилий-ҳуқуқий, йўналтирувчи-меъёрлаштириш ва унга асосланган ҳолда омилкорлик билан таъсир этишдир.

Йўналтирувчи-меъёрлаштирувчи (регламентлаштирувчи) ҳужжатларга– ҳуқумат қарорлари, намунавий устав ва қоидалар ва бошқалар кирди. Улар асосида кутубхона бўлинмаларининг вазифалари, тузилишини белгиловчи

хужжатлар ишлаб чиқилади. Бу материаллар ҳар бир бўлинманинг вазифаси доирасини аниқ белгилаб бермоғи, фаолиятнинг ёндош доирасини чегаралашдаги тортишув ва низоларни олдини олмағи, янги келган ходимлар учун қўлланма, йўл- йўриқ бўлиб хизмат қилмоғи керак.

Омилкорлик билан таъсир этиш ёки директорнинг имзоси билан муассаса бўйича буйруқ ёки фармон чиқариш, яъний айрим масалалар бўйича бўйсунувчига қўйиладиган талабларни баён қилиш шаклида амалга оширилади. Фармойишлар ҳаллолик билан бажарилишини рағбатлантириш лозим. Фармойишларни бажармаганлар жазоланади: танбех, огохлантириш, хайфсан эълон қилиш ва хоқозо.

**Қарор қабул қилиш**- бу тизим ичида вужудга келган ёки ташқаридан тушган сигнал, қарор қабул қилишнинг сабаби бўлиб хизмат қилади. Қарор ҳар бир раҳбарнинг ваколати доирасида бошқаришнинг барча поғоналари бўйича қабул қилинади.

Кутубхоналарни бошқариш учун умумий бўлган тамойиллар: демократик марказлаштириш, кадрларни тўғри танлаш ва жой-жойига қўйиш, яккабошчилик, ижрони назорат қилиш ва текшириш асосида амалга оширилади. Кутубхона ишида демократик марказлаштириш шунда намоён бўладики, ҳар бир кутубхона ўзи мансуб кутубхона тизими ёки муассасанинг умумий тизимида бир элемент сифатида фаолият кўрсатади. Кутубхона юқори ташкилотлар буйруғини бажаради.

Кадрларни тўғри танлаш, жой-жойига қўйиш ва тарбиялаш – муассаса раҳбарининг биринчи даражали ишидир. Яккабошчилик – шу кутубхонани бошқариш ишониб топширилган ва бунинг учун зарур ҳуқуқлар билан таъминланган раҳбар иродасига кутубхона ходимлари жамоасини бўйсунушидир. Яккабошчиликни ҳамкасабалик (коллегиаллик) билан ва кутубхонани бошқариш ишига жамоатчиликни кенг жалб қилиш билан қўшиб олиб бориш зарур. Ижрони назорат қилиш ва текшириш – фармойишлар, топшириқлар, режалар ва графикларни бажарилишини текшириш – бошқаришнинг муҳим тамойилларидир.

### **2.5.2. Кутубхона- ахборот муассасаларини бошқаришнинг чизиқли тузилмаси.**

Бошқариш зарурияти асосан йирик кутубхона-ахборот муассасаларида вужудга келади. Йирик кутубхоналарда бошқаришнинг субъекти бу дирекция, ташкилий-хўжалик бўлимлари, кадрлар ва таъминот бўлимлари, котибият, девонхона ва бошқалардан иборат тузилмадир.

Бошқариш функциясини бир ёки бир нечта киши удалайдиган кичикроқ кутубхоналарда: директор (ёки мудир), унинг ўринбосарлари, шунингдек бўлим мудирлари ва бўлинмаларнинг янада кичикроқ ходимлари бўлади. Кутубхонага раҳбарлик бошқаришнинг чизиқли тизими бўйича амалга оширилади: ходимлар, катта кутубхоначи раҳбарлигида гуруҳларга бўлинади. Бу гуруҳ бошлиғи мансаб жихатидан ўзидан юқори турувчи мудирга сектор ёки бўлим мудирга бўйсунанади. Мудир эса директор олдида бевосита маъсул бўлади.

**Бошқаришнинг чизиқли тизимида** барча фармойишлар бўйсунувчи тартибда юқоридан пастга қараб берилади: директор – бўлим мудирини- сектор мудирини – гуруҳ бошлиғини – оператив ходим.

Кутубхонани бошқариш тузилмаси штатлар сони ҳамда ишнинг мураккаблигига қараб бир поғоналик ( мудир- ходим); икки поғоналик ( директор- бўлим мудирини- ходим); уч ва тўрт поғоналик (директор- бўлим ёки шохобча бошлиғини – сектор мудирини- гуруҳ бошлиғини- ходим) бўлади.

Кутубхонани бошқаришда барча даражадаги раҳбарлар- директор ва унинг ўринбосарларидан тартиб то гуруҳ бошлиғигача иштирок этади, аммо ҳар бирининг ўрни турлича бўлади. Ваколат ва маъсулият раҳбарлик даражасига қараб камая боради. Даража қанчалик паст бўлса, раҳбар шунчалик кам ҳуқуққа эга бўлади.

Раҳбар кутубхона ва унинг айрим бўлинмалари қайси йўналишда ривожланаётганини тушунмоғини, жорий ишларни келгуси ишлар билан уйғунлаштириши билмоғини, ишни режа асосида олиб бормоғини зарур. Кутубхона раҳбарига катта маъсулият юкланади. У ўз ишини мутахассиси бўлиши, уни ҳар томонлама билиши, ҳар қайси бўлинмани батафсил билиши, жамоани айниқса мутахассисларни фикрига қулоқ сола билиши, ҳар бир ходимни билиши керак. Кутубхона фаолияти учун директор (мудир) жавоб беради. У барча муассасалар, ташкилотлар олдида кутубхона намоёндасидир. Китоб фондидини сифати ва асралиши учун амалдаги қоидаларга биноан жавоб беради, режа ва ҳисоботлар тузади, ходимлардан тўғри фойдаланишни таъминлайди, улар ўртасида вазифаларни тақсимлайди, ички тартиб ўрнатади, смета лойиҳасини тайёрлайди ва маблағларни сарфлайди. Кичикроқ кутубхонада унинг мудирини ҳам оператив ишлар билан шуғулланади: фондни комплекталади, китобхонларга хизмат кўрсатади ва ҳоказо.

Республика ва йирик универсал илмий кутубхоналарда, илмий ишлар бўйича директор ўринбосарини лавозими мавжуд. У кутубхона бўлимларини фаолиятини мувоффиқлаштириши ва илмий ишларни бошқаради, уни ташкил қилади, илмий-услубий ишларни жорий этади.

Маъмурий –хўжалик бўлими бўйича директор ўринбосарини лавозими ҳам мавжуд бўлиб, у асосан хўжалик ишларини билан шуғулланади. Маъмурий-хўжалик ишларини дейилганда хўжалик, молиявий ва маъмурий фаолият, иш бошқариш ҳужжатларини қабул қилиш ва топшириш тушунилади. Хўжалик иши – бу кутубхонани керакли бино ва жиҳозлар билан таъминлаш, уни тоза ва тартибли сақлаш, истиш, ёритиш ва қўриқлаш билан боғлиқ вазифалардир.

Молиявий иш даромад ва харажатлар сметасини тузиш, унинг мақсадга кўра тегишли пул маблағларини харажат қилишни қамраб олади. Маъмурий ишга ички тартиб ва иш кунини режими, кутубхонанинг иш соатларини (китобхонлар учун) , дам олиш ва тозалик кунларини белгилаш, ишга чиқиш графигини тайёрлаш, ишга келиш ва кетишни назорат қилиш, лавозим йўриқномаларини жорий этиш, навбатдаги таътил графигини тузиш қиради. Иш юритиш эса – бу ички мақсадлардаги ҳужжатларни- буйруқ, фармойиш, ходимларни аризаларини ва бошқаларни ҳамда бошқа ташкилотлардан келадиган ҳужжатларни, ёзишмаларни сақлаш ишларидир.

Кутубхоналарни бошқаришнинг ташкилий тизимига яна Кутубхона Кенгаши киради. Кутубхона Кенгаши – жамоатчилик органи сифатида намоён бўлади ва китобхонларни манфаатини ифодалайди, улар томонидан сайланади ва улар олдида хисобот беради. Кенгаш кутубхонанинг иш режаларини тузиш ва уни амалга оширишга кўмаклашади, хисоботларни муҳокама қилади. Кутубхонанинг моддий базасини мустахкамлаш тўғрисидаги масалаларни тегишли муассасалар эътиборига хавола қилади. Кенгаш аъзолари сони қатъий белгиланмаган. Улар одатда 5-10 тадан 20 тагача бўлиши мумкин. Аъзолар бир йил муддатга сайланадилар. Кенгаш раиси ва котиби, секция мудирилари Кенгашнинг умумий йиғилишида белгиланиб, тасдиқланади.

## **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Бошқариш** – бу меҳнат тақсимоли эҳтиёжи билан ҳамда у билан боғлиқ кооперация – умумий мақсадга эришиш учун биргаликда куч билан вужудга келадиган фаолиятни махсус туридир.

**Қарор қабул қилиш**- бу тизим ичида вужудга келган ёки ташқаридан тушган сигнал, қарор қабул қилишнинг сабаби бўлиб хизмат қилади. Қарор ҳар бир раҳбарнинг ваколати доирасида бошқаришнинг барча поғоналари бўйича қабул қилинади

**Бошқаришнинг чизиқли тизимида** - барча фармойишлар бўйсунувчи тартибда юқоридан пастга қараб берилади: директор – бўлим мудири- сектор мудири – гуруҳ бошлиғи – оператив ходим.

## **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

- 1.Бошқариш нима?
- 2.Бошқаришнинг умумий ва махсус функциялари деганда нимани тушунасиш?
- 3.Кутубхона- ахборот фаолиятини бошқаришда қандай асосий усуллар бор?
- 4.Қарор қабул қилиш нима?
- 5.Кутубхоналарни бошқариш учун умумий бўлган тамойилларни кўрсатиш?
- 6.Бошқаришнинг чизиқли тизими деганда нимани тушунасиш?
- 7.Кутубхонани бошқаришнинг бир поғоналик, икки поғоналик уч ва тўрт поғоналик тузилмаси деганда нимани тушунасиш?
8. Кутубхона кенгаши қандай орган?

### **3- БОБ. КУТУБХОНА- АХБОРОТ МУАССАСАСИ ЖАМОАСИГА РАҲБАРЛИК ҚИЛИШ.**

**3.1. Кутубхона-ахборот ташкилоти раҳбарлари.**

**3.2. Кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришда мотивация.**

**3.3. Кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришнинг ижтимоий-психологик асослари.**

#### **3.1. Кутубхона- ахборот ташкилоти раҳбарлари.**

**3.1.1.** Кутубхона- ахборот ташкилоти раҳбарларининг касбий ва шахсий сифатлари.

**3.1.2.** Раҳбарлик усуллари: автократлар, демократлар, либераллар. Уларнинг ютуқ ва камчиликлари.

**3.1.3.** Кутубхона- ахборот ташкилоти раҳбарининг меҳнатини илмий асосда ташкил этиш.

#### **3.1.1. Кутубхона- ахборот ташкилоти раҳбарларининг касбий ва шахсий сифатлари.**

Бошқарув меҳнатининг ўзига хос хусусиятлари, раҳбар меҳнатини бошқа мутахассислар меҳнатида фарқ қилиш ҳолатлари шу соҳасини ўрганувчи мутахассислар тамонидан яқиндан бошлаб эътибор берилди. Барчани менежер меҳнатининг натижалари қизиқтиради, факт шугина аҳамият касб этади. Бу натижаларга қандай эриши лозимлиги эса эътибордан четда қолиб кетмоқда. Ҳақиқатдан ҳам кутубхонанинг ташаббускорлик фаолияти ёки ривожланиш концепциялари барчани диққат марказида бўлиб турган ҳолда, раҳбарнинг хизмат йиғилишлар ўтказиши, телефон орқали музокаралар тузиши, хизмат юзасидан суҳбатлар ўтказиши ва бошқа кўплаб ишларига сарфланадиган вақт ҳақида камроқ ёки деярлик ўйланмайди. Шунинг учун ҳам раҳбарнинг касбий маҳорати, кўникмалари, билимларига бўлган умумий талабларини ўрганиш ҳозирги кунда муҳим аҳамиятга эга.

Системали равишда раҳбарларга қўйиладиган барча талабларни қўйидагича ифодалаш мумкин:

**-Касбий маҳорат :** маҳсул билимлар, кўникмалар, бошқарув билимлари ва амалий иш тажрибаси;

**-Ташкилий сифатлари:** -ишбилармонлик, мақсадга интилиш, тadbиркорлик, ташаббускорлик, тезкорлик ҳамда мустақиллик;

**-Ақлий-иродали сифатлар:**-амалий, тизимий, иқтисодий онг, интилувчанлик, таваккалчилик, талабчанлик, ишчи- ходимларни бўйсундириш, қизиқтириш қобилияти, масъулиятни сезиш, камчиликларни билиш ва тан олиш;

**-Рухий хусусиятлар:**-мулоқатга интилиш, хушмуомалалик, таъсирчанлик, жамоа бўлиб ишлаш қобилияти;

**-Маънавий сифатлар:** -адолатпарварлик, камтарлик, инсонийлик, ҳақиқатгуйлик, танқидий ёндошув.

Раҳбарларга ўз ваколатини тўғри тақсимлаш, фаолиятини такомиллаштириш, ишни режалаштира билиш муҳимдир. Бу ҳолда меҳнатни ташкил қилиш, меҳнат воситаларини иқтисод қилиш билан мақсадга интилиш, тезкорлик яъни бошқарув функцияларни ўз вақтида амалга ошириш, ишончлилик ташкилотнинг барқарор фаолият юртишида оптималлика, кўп вариантлик вазиятлар ичида энг яхши қарорларни қабул қила билишга таянади.

Бошқарув меҳнатини характерлашга бўлган ёндошувда-раҳбарнинг бажарадиган вазифалари бўйича қараш кенг тарқалган. Кутубхона- ахборот муассасаси раҳбарини бошқарув бўйича вазифалари ҳам шундай функциялар йиғиндисидан ташкил топади. Ҳозирда назарийетчилар тамонидан бошқарувнинг бир қанча вазифалари қайд этилган. Шулардан энг кўп айтилганлари қуйидагилардир: режалаштириш, ташкил этиш, буйруқ бериш, мотивация, раҳбарлик қилиш, мувоффиқлаштириш, назорат, коммуникация / алоқа йўли / тадқиқот, баҳолаш, қарор қабул қилиш, кадрларни танлаш, вакиллик, музокаралар олиб бориш ва хоқозолар. Қуйида кутубхона-ахборот муассасаси раҳбарининг вазифасига кирувчи ишларга қисқача тўхталиб ўтамыз.

**Режалаштириш.** Режалаштириш вазифаси кутубхона- ахборот муассасасининг мақсадлари ва бу мақсадларни амалга ошириш учун хизматчиларининг фаолиятлари бир мақсадга қаратишни ҳал этишдир.

Режалаштириш жараёнида кутубхона-ахборот муассасасининг ҳолати уни ривожланиш даражаси, келгусидаги кучли ва кучсиз томонлари, ички ва ташқи факторлар баҳоланади. Қўйилган мақсадга эришиш, вазифаларни ҳал этиш учун тадбирлар ишлаб чиқилади. Бошқача қилиб айтганда режалаштириш жамоанин барча кучларини қўйилган ягона мақсадга эришиш учун бирлаштиради. Режалаштириш ҳисобот йилининг охирида кутубхона-ахборот муассасаси раҳбарлари томонидан бир маротабалик амалга ошириладиган ҳаракат бўлмасдан, балки узлуксиз равишда янги мақсадлар пайдо бўлиши билан такрорланиб турадиган жараёндыр. Масалан, маркетинг тадқиқотларининг мақсади китобхонларни адабиётларга бўлган талабларини ўрганиш бўлса, кейин бу талабларни бажариш ишлари бўлади. Бу эса режалаштириш жараёни келажакда амалга оширилиши ва аниқ эмаслиги, бу жараёнга узлуксиз равишда ўзгаришлар қилиб бориш билан характерланади.

**Ташкил этиш.** Ҳар бир фаолият тартибга солиш ва системалаштиришни талаб қилади. Ҳақиқатдан ҳам кутубхона-ахборот фаолиятининг турли элементларининг ўзаро фаолият кўрсатишлари, масалан, комплекшлаш ва хизмат кўрсатиш, фондни сақлаш ва унинг санитар-гигиеник ҳолатидан, умуман кутубхонани фаолият кўрсатиши билан боғлиқдыр. Ташкил этиш деганда, бошқаришнинг иерархия даражаси ва ўзаро алоқаларни ўрнатиш, бошқача қилиб айтганда маълум бир тузилмани яратиш тушунилади. Ҳар бир тузилмада инсон омили бўлганлиги учун, аниқ бир вазифаларни, масалан, фондни комплекшлаш, ҳужжатларни системалаштириш, хизмат кўрсатиш каби вазифаларни бажарадиган шахслар аниқ белгиланиши керак.

Ходимлар ўртасида ишларни тақсимланиши, ваколат узатиш деб номланади. Раҳбар ушбу ишлар, вазифалар учун одамларни танлар экан, уларга кутубхона ресурсларидан фойдаланиш ҳуқуқини ҳам беради. Раҳбардан маълум бир ваколатларни олган субъектлар топширилган вазифаларни



мувоффиқиятли бажариш учун масъулиятни хис этадилар. Шунинг учун ҳам улар раҳбарга нисбатан ўзларини бўйсунувчи сифатида хис этадилар.

**Мувоффиқлаштириш** – бу кутубхона фаолиятининг барча шакллари ташкилий тузилма сифатида бирлаштиришдир. Мувоффиқлаштириш ташкилий тузилманинг барча элементларига (бўлим, сектор, гуруҳ, хизматчи) зарур статус беради, ресурслардан эса мақсадларга мувоффиқ равишда фойдаланилади.

**Мотивация** – бу вазифа биздаги бошқарув назариясида янги ўрганилаётган мавзу бўлсада, кутубхона раҳбарлари ҳамма вақт ўз ходимларини вазифаларини, масъулиятларини ва режа топшириқларини бажарилишларида уларни моддий ва маънавий жиҳатдан рағбатлантириш зарурлигини таъкидлаб ўтганлар. Замонавий бошқарув фани мотивация ҳақидаги тушунчаларни ва уни аҳамиятини янада кенгроқ ўргана бошлади. Кўплаб тадқиқотлар шуни кўрсатдики бирон бир ишни бажаришдаги ички майлини яратиш, яъни мотивацияни пайдо қилиш, мураккаб инсоний талаблар бўлиб, улар доимо ўзгариб боради. Бу талабларга физиологик, ижтимоий, ҳуқумронлик, ўз ишидан қониқиш, ҳурмат-иззат талаб бўлиш ва ҳокозолар киради. Ҳозирги кунда раҳбарлардан самарали мотивацияни амалга ошириш учун ходимларни талабларини ўрганиш ва уларни амалга ошириш йўлларини қидириб топиш талаб этилади.

**Назорат.** Умумий бошқарув жараёнида назорат муҳим вазифани бажаради яъни қуйилган мақсадларни ҳақиқатдан ҳам бажарилишини таъмирлайди. Режалаштирилган мақсадлар- булар келажакдир, ҳозирда эса турли сабабларга кўра бу мақсадлар ўзгариши мумкин ва яхши томонга эмас. Масалан: молиялашдаги сиёсатни ўзгаратиш, кадрлар масаласидаги камчиликлар, комплекташдаги қийинчиликлар ва хоказо. Одамлар томонидан ўз вазифаларини бажаришда хатолар бўлиши мумкин. Назорат эса ўз вақтида нормал фаолият кўрсатишдан чиқиб кетиш ҳолларини топиш ва уни ўз вақтида тузатиш, кутубхона фаолиятида жиддий камчиликларини юзага келишини олдини олишга қаратилгандир. Назоратни учта аспекти бўлиб, менежер уларни ўз фаолиятида қуллайди:

- стандартларни жорий қилиш;
- эришилган ютуқларни аниқлаш ва кутилаётган натижалар билан таққослаш;
- зарур ўзгартирувчи ҳолатларни амалга ошириш.

**Раҳбарлик қилиш** (жамоага, гуруҳга) бошқарув фаолиятининг юраги ҳисобланиб, мана шу ерда менежернинг касбий билимлари, одамларни бошқара олиш санъати, унинг шахсий қобилиятлари, қўл остидагиларни унга бўлган ишончлари ва ҳурматлари намоён бўлади.

**Қарор қабул қилиш.** Бошқарувнинг бу вазифаси бошқарув меҳнатини ақллий, ижодий характер касб этишини яқка намойиш этади. Чунки раҳбар кўплаб потенциал ҳаракатлардан шу ҳолат учун энг оптимал вариантни танлаши лозим. Қабул қилинган қарор бу - нимани инновацион лойиҳаларини амалга ошириш ва қандай қилиб режалаштириш, қандай ташкилий тузилма тузиш зарурлиги, меҳнатни самарали натижалар бериши учун ходимларни нималар билан мотивациялаш, ишда қандай усулларни қўллаш кабиларни танлашдир.

**Коммуникация. (алоқа йўли)** Объектив равишда, асосланган қарор қабул қилиш, муаммоли ҳолатни таҳлил қилиб кўриш учун ҳақиқий ва аниқ ахборот зарурдир. Бундай ахборотни олишни ягона усули раҳбарнинг ўзига хос хусусияти ҳисобланадиган коммуникациясидир. Коммуникация бу ахборот алмашилиш жарёни бўлиб, у раҳбар ва унга бўйсунувчилар, бир хил даражадаги раҳбарлар ўртасида ва улардан юқорида турувчи бошлиқлар ўртасида бўлади.

Раҳбарнинг вазифаларидан яна бирига қайта алоқани ташкил қилиш ҳамда ноформал алоқа каналларини ташкил қилиш ҳам киради. Буларнинг барчаси кутубхона жамоаси ҳаётига жиддий таъсир кўрсатади.

Раҳбар фаолиятини ўрганишга функционал ёндошувдан ташқари ҳозирда энг машҳур бўлган “роллар” концепцияси ҳам мавжуддир. Бу концепция Г.Минцберг томонидан яратилган бўлиб, “Бошқарув меҳнатининг табиати” номли китобида баён этилган. Бошқарув меҳнати бўйича кўплаб тадқиқотларни таҳлил қилар экан Г.Минцберг, менежерни ташкилий мақсадларга эришиш жараёнида бир канча ролларни бажаришни ўз зиммасига олишини кўрсатиб ўтди. Чунончи, шахслар орасида иш тақсимловчи, ахборотчи, ташкиллаштирувчи. Бу вазифаларини бажариш жараёнида у қуйидаги сифатларга эга бўлади: маъмурий бошлиқ, меҳнат жамосининг лидери, шахслараро алоқаларни боғловчиси, турли ҳаракатларни ташаббускори ва координатори, ахборотни истеъмол қилувчи ва тарқатувчи. Ушбу ролларни барча раҳбарларга хосдир.

Инсонлараро муносабатларни бажарувчи роли ўзига бўйсунувчилар, касбдошлар, юқори ташкилотлар раҳбарлари билан бўладиган ўзаро алоқаларни ташкил этишда намоён бўлади. Бундай роллар кутубхона директори, бўлим ёки сектор мудирининг авторитетига туғридан туғри таъсир кўрсатади. Турли хил тадбирларда у ўз жамосини “бошлиғи” сифатида намоёниш этади ва бу ҳаракати орқали барчада кутубхона ҳақида ижтимоий фикр уйғотади.

Шу билан бирга шахслараро алоқаларни бажарувчи роли – бу лидернинг вазифаси ҳамдир. Бунда у ўз қўл остидагиларни ишлашга ўргатади, уларга ғамхўрлик кўрсатади ва ҳоказо.

Кутубхона раҳбарининг ахборот роли ахборотларни қабул қилиш ва уларни ходимларга етказишда намоён бўлади: Масалан, махсус маълумотларни танлаб олиш, кутубхона ходимлари ўртасида ахборотларни тарқатиш, кутубхоналарни кенг жамоатчилик ўртасида тарғиб қилиш.

Кутубхона менежерининг кўп тармоқли ролларидан яна бири уни турли қарорлар қилишида намоён бўлади. Булар жуда кенг миқёсидаги муаммоларни ўзида қамраб олган. Мисол учун кутубхоналарни истиқболли режалаштиришда бўлиши мумкин. Ташаббускор, ижодий шахс сифатида замонавий кутубхона раҳбари доимий равишда кутубхонанинг ички резервлари ва ташқаридаги имкониятларни излаган ҳолда кутубхонани ривожлантириш учун турли лойиҳаларни ўйлаб топади ва уларни амалга оширади. Бунда у бошқа ижтимоий –маданий муассасалар билан музокараларга киришади, воситачилик вазифасини бажаради.

### 3.1.2. Раҳбарнинг маънавий- ахлоқий қиёфаси

Кутубхона-ахборот муассасаси раҳбарини фаолиятининг муваффақияти кўп жihatдан унинг ахлоқий хусусиятларига боғлиқ. Бир томондан халоллик, ишчанлик, меҳнатсеварлик, масъулият каби ахлоқий сифатлар шундай муваффақиятни таъминланса, иккинчи томондан виждонлилик мардлик, адолатлилик каби ижобий сифатлар унинг атрофига жамоа аъзоларини жипслашиши ва шу орқали белгиланган мақсадга эришишни таъминлайди.

Раҳбар ахлоқи унинг маънавиятидаги таркибий қисм бўлиши билан бир пайтда шу маънавиятнинг хосиласидир. Ахлоқ инсон тафаккури, ақл-заковатини, бутун фаолиятини ушлаб турувчи ходисадир. Инсон ақли қанчалик ўткир ва қудратли бўлса ҳам унинг ахлоқи тубан бўлса, бу кучли ақл ва заковат вайронакор кучга айланади. Вайранокор куч эса шахснинг атрофидагиларга, жамиятгагина эмас, ўзга ҳам катта зарар етказди. Соғлом ахлоқ ва унинг таркибидаги умуминсоний қадриятлар ақл- заковат қудратини вайронагарчилик йўлидан қайтариб бунёдкорлик томон йўналтириб туради.

Раҳбарнинг маънавий –ахлоқий қиёфасини шартли равишда бир неча қатламларга ажратиш мумкин. Булар қуйидагилардир:

**Маънавий қиёфа.** Бу қатлам шахс ахлоқи учун пойдевор вазифасини бажаради. Маънавий жihatдан ночор шахслар ҳеч қачон ахлоқий жihatдан юксак бўла олмайди. Маънавияти бой ва мустаҳкам инсонлар баркамол ахлоқ ва мустаҳкам эътиқод эгалари бўлиши мумкин.

**Умумий ахлоқий сифатлар,** Улар қуйидагилардан иборат;

- инсонпарвалик;
- адолат;
- ватанпарварлик.

**Инсонпарварлик** –ҳар бир инсонга ҳурмат билан қараш унинг шаънини қадрлаш ва ижобий сифатларининг ривожланиб, такомиллашиб боришига ишонч:

**Адолат** – одамларнинг хизматига алоқадор ва шахсий сифатларини, фаолиятини холис баҳолаш,уларнинг шахсиятини эътироф қилиш, танқидга очиқ муносабатда бўлиш. Соҳибқирон Амир Темур “Куч -адолатдадир”, деганда бу иборани ўзининг асосий шиори қилиб, адолат фақат жиноят ва жазо, меҳнат ва роҳат, ҳуқуқ ва масъулият ўртасидаги мутаносиблик булибгина қолмай, одамларга, давлатга, жамиятга улкан куч бағишлашини кашф этган эди.

**Ватанпарварлик.** Бу сифат инсоннинг ўз она юртига, халқига садоқатини билдиради. Шундай сифатига эга бўлган раҳбарлар халқ ва жамият манфаатларини ўз манфаатларидан устун қўя оладилар. Шахсий ва ижтимоий манфаатлар мутаносиблиги тўғрисида гап кетганда шуни назарда тутиш кераки, улар ўзаро узвий боғлиқ ходисалар. Улар ўртасида бирлик билан бир қаторда тафовутлар ҳам бор. Бу тафовутлар муайян шароитда зиддиятга кетиши ҳам мумкин. Мана шундай ҳолларда Ватан туйғусига эга бўлмаган шахслар ўзларининг шахсий манфаатлари, унча кўп бўлмаган фойдаси учун жамиятнинг, халқнинг манфаатларига жуда катта зиён етказишдан ҳам тойимайди.

Раҳбарнинг ахлоқий дунёсида яна шундай қатлам борки, у раҳбарнинг инсонийлик даражасини белгилайди. Булар виждон, мардлик, ирода каби сифатлардир.

**Виждон.** Шахснинг маънавий- ахлоқий дунёсидаги муҳим ходисалардан бўлиб, у шахснинг ўз фаолиятини ўзи назорат қилишига ёрдам беради. Раҳбарларнинг муҳим функцияларидан бири ходимлар фаолиятини назорат қилишдир. Назорат қилиш фақат маънавий-ахлоқий эмас, ишлаб чиқариш ва умуман иқтисодий аҳамиятга молик функция ҳисобланади.

Бошқалар фаолиятини назорат қилиши лозим раҳбар ўз фаолиятини назорат қила олмаса, бошқалар фаолиятига баҳо бериши керак бўлган раҳбар ўз хатти – ҳаракатларини тўғри баҳолай олмаса, бунақа жамода на ишлаб чиқариш унумдорлиги юқори бўлади, на маънавий- ахлоқий иқлим соғлом бўлади. Шунинг учун ҳам виждон раҳбарнинг иш сифатларига қўшимча сифат тарзидагина эмас, муҳим касбий сифат тарзида ҳам баҳоланиши мумкин.

**Мардлик.** Раҳбар учун зарур бўлган ахлоқий сифатлардан яна бири мардликдир. Бу сифат жамоа аъзолари, хусусан ёшлар томонидан юқори баҳоланади. Мардлик муайян мақсадга эришиш йўлида ўзининг хузур - халовати, моддий имкониятлари, вақти ва имтиёзларидан кечишга тайёргарликни англатади. Инсон ўзи учун энг қадрли, азиз нарсаларга эришиш, уларни ҳимоя қилиш йўлида мардлик кўрсатишга тайёр булади.

Мардлик фақат маънавият ва ахлоқ билан эмас, шахснинг руҳияти билан ҳам бевосита боғлиқ. Лекин инсоният тарихида мардлик ижтимоий ходиса сифатида баҳоланиб келинган. Аммо раҳбар руҳиятида мардлик билан ёндош туйғулар: жасурлик, фидойилик, шижоат каби хусусиятлар бўлмаса, унда мардлик бўлмайди,

Мардлик одамлар томонидан юқори баҳолангани учун раҳбарнинг шундай ҳислатга эга бўлиши унинг обрўсига обрў қўшади. Бу эса жамоа аъзоларини ўз атрофида жипслаштириш ва уларни жамоа олдидаги вазифаларни ҳал қилишга сафарбар қилиш имкониятини беради.

**Ирода.** Раҳбар маънавиятида ва руҳиятида ирода муҳим ўрин тутаяди, Бу сифат айниқса ислохатлар даврида муҳим аҳамият касб этади. Чунки бу даврда турли хил қийинчиларнинг мавжуд бўлиши табиий ҳолдир. Уларни енгиш учун эса сабр- тоқат билан бирга иродалик талаб қилинади. Ирода шундай ходисаки, қийинчилик ва тўсиқлар пайдо бўлганида у тафаккур, тажриба, билимлар ва эҳтиросни мана шу қийинчиликларни бартараф қилишга йўналтириш. Тўсиқларни бартараф этиш учун ўзидаги куч ва имкониятларни сафарбар қила оладиган иродага эса бўлмаган раҳбар эса ўз кўл остидаги жамоани ҳам куч ва имкониятларини, қийинчиликларни енгишга сафарбар эта олмайди. Улкан ютуқлар кучли ирода соҳибларига насиб этади.

**Халоллик.** Раҳбар учун энг муҳим бўлган сифатлардан яна бири халолликдир. Бошқарув усули ва ижтимоий тузум қандай бўлишидан қатъий назар, одамлар ўртасидаги муносабатларда халоллик камайса бундай жамият инкирозга юз тутаяди ва буни аксинча, ижтимоий муносабатлар халоллик асосида қурилса, тараққиёт учун маънавий-ахлоқий асос тайёрланади. Ҳар қандай жамоадаги муносабатларнинг қанчалик пок ва халолликка асосланиши кўп жиҳатдан раҳбар муносабатидаги халоллик қай даражада мустаҳкам

эканлигига боғлиқ. Жамоа аъзолари ўзаро халол муносабатларда бўлишса-ю, раҳбар нопок бўлса, бу жамоадаги халолик остин-устун бўлиб кетади.

Тавсифлаб ўтилган ахлоқий сифатлар билан қаторда яна шундайлари ҳам борки, улар раҳбарнинг ўз вазифаларини бажариши учун заруратдир. Улар жумласига меҳнатсеварлик, масъулият, оптимизм кабиларни киритиш мумкин.

**Меҳнатсеварлик** шахс меҳнатининг ҳам миқдор жихатидан унумдор бўлишини таъминлайдиган сифат. Бу сифат шахснинг меҳнатга ижобий муносабати, меҳнат жараёнидаги ғайрат –шижоат кабиларда намоён бўлади. Психологик жиҳатдан эса меҳнатсеварлик меҳнатга эҳтиёжнинг шаклланиши . меҳнатдан қониқиш ва лаззатланиш хисси мавжудлагини тақозо қилади. Раҳбар учун меҳнатсеварлик хос бўлмаса у бошқалардан меҳнатсеварликни талаб қила олмайди. Ёки бўлмаса унинг ўзида ғайрат, шижоат бўлмаса, қандай қилиб бошқалардан ғайрат ва шижоат билан меҳнат қилишини талаб қилиш мумкин.

**Масъулият хисси.** Раҳбар учун энг зарур бўлган ахлоқий сифатдир. Бу туйғу фақат раҳбарлар учун эмас, барча одамлар учун зарур бўлган хусусият. Лекин раҳбар қиёфаси ва фаолиятида у айниқса муҳим аҳамият касб этади, Чунки бошқа ходимлар ва умуман инсонлар ўз фаолиятлари ва бурчлари учун масъул бўлсалар, раҳбар бутун жамоа фаолияти ва бурчи учун ҳам масъулдир,

**Масъулият ва бурч** бир-бирига жуда яқин тушунчалардир. Бурч муайян шароитида ахлоқий меъёрлар талаб қиладиган меъёрларни англаши, бажарилишини билдиради, Масъулият эса мана шу бурч қай даражада бажарилганни ёки бажарилмаганлиги учун жавобгарликни сезишдир, Жавобгарликни сезиш эса бир қатор ҳолатларга боғлиқ бўлиб, улар раҳбар масъулияти учун ҳам тўла таалуклидир.

Раҳбарнинг масъулияти фақат ўз олдига қўйилган талабларни эмас, балки бутун жамоа олдига қўйилаётган талабларни англаши, фақат ўзининг эмас, бутун жамоа имкониятларни ҳисобга олиши ва жамоа фаолияти оқибатлари учун масъулиятни зиммасига ола билиши керак. Шундай ҳолатларда раҳбарнинг қандай йўл тутиши кўп жиҳатдан раҳбарнинг маънавий қиёфасига боғлиқ.

**Оптимизм.** Раҳбар учун зарур бўлган сифатларда яна бири. Бу тушунча воқеалар ривожига ижобий кўз билан қарашни, яхшилик ғалаба қилишига ишончни, инсоннинг яратувчилик қобилиятига унинг табиатан яхшиликка мойиллигига бўлган эътиқодни англатади. Оптимизм тушкунлик ва пессимизмнинг зиддидир.

Шахслар оптимист ёки пессимист бўладилар. Лекин бу ўзгармайдиган мутлоқ сифат эмас. Шахснинг интеллектуал ривожланиши, ҳаётий тажрибасининг ортиб бориши воқеалар ривожини тўғри таҳлил қилиши, прогнозлаш имконини беради. Бу эса нотўғри пессимизмга ҳам, ноўрин оптимизмга ҳам чек қўйиш имконини беради.

Оптимизм ижобий сифат бўлиши билан бирга унинг ортиқча даражада бўлиши келажакка йўналтирилган реал режалар тузиш имконини бермайди. Раҳбарнинг оптимизмга мойил бўлиши, айти пайтда реалист ҳам бўлиши мақсадга мувофиқдир.

Бозор муносабатларига ўтиш шароитида иқтисодий ва ижтимоий қийинчиликларнинг мавжудлиги раҳбарлардаги оптимизм кайфиятига талабни кучайтиради. Чунки мавжуд қийинчиликлар одамларда тушкунлик, келажакка ишончсизлик кайфиятларини туғдириши мумкин. Бу ҳолатнинг олдини олишда раҳбарнинг оптимизмга мойиллиги жуда асқотади.

Юқорида келтирилган сифатлар раҳбар маънавий-ахлоқий қиёфасидаги мураккаб тизимнинг баъзи жиҳатлари холос. Айни пайтда улар замонавий раҳбарнинг маънавий-ахлоқий дунёси қанчалик бойлиги, қай томонга йўналтирилганлиги, бошқа сифатларнинг ҳам муҳим жиҳатларини белгиловчи хислатлар ҳисобланган,

### **3.1.3. Раҳбарлик усуллари: автократлар, демократлар, либераллар. Уларнинг ютуқ ва камчиликлари**

Муассаса ишини самарали бошқаришда раҳбарнинг иш услуби етакчи роль ўйнайди. Ҳар бир раҳбар бошқарув вазифаларини фақат ўзига хос тарзда бажаради. Унинг иш услуби ушбу лавозимдаги манфаатлари, қизиқишлари, қадриятлари, ҳамда ундаги махсус билимлар, кўникмаларга боғлиқ булади.

Иш услуби- бу бошқарув функцияларини самарали бажариш мақсадида раҳбарларнинг ўз ходимларига аниқ ва нисбатан доимий таъсир этиш усули ва йўлларининг мажмуасидир, яъни раҳбарнинг таъсир этиш воситаларнинг йиғиндисидир,

Бошқарув усули ҳам бошқарилувчи тизимга қаратилган маълум бошқарув фаолиятининг восита ва йўлларида, аммо усул бу анча-мунча объектив, бирламчи ва раҳбардан ташқари мавжуд бўладиган тушунчадир, Бундан фарқли тарзда услуб, таъсир воситалари ва йўллари мажмуаси бўлса ҳам, у ёки бу раҳбарнинг шахсий хусусий субъектив жиҳатлари билан аниқланади. Масалан, мусиқа ноталари ҳамма учун бир, аммо ҳамма ижрочи алоҳида ижро усули ва жило бериш қобилиятига эга.

Шу билан бирга услуб фақат индивидуал асосга эга ва унга объектив омиллар таъсир кўрсатмайди дейиш нотўғри бўлади. Масалан, бошқарувнинг қонун ва принциплари, ягона талаблар, жамоадаги ижтимоий-руҳий муҳит ва ҳокозолар таъсир қилмай қолмайди.

Иш услуби кўп қиррали тушунча. Масалан, турли бошқарув органларини бошқарув услуби ҳар хил босқич органларнинг иш услуби, алоҳида раҳбарлар услуби. Масалан, қуролли кучлар доираси ёки ички ишлар вазирликлар доирасидаги иш услуби алоҳида жиҳатлари билан фарқ қилади. Аммо шуни таъкидлаш лозимки, раҳбарнинг айнан шахсий ишбилармонлик жиҳатлари билан аниқланадиган иш услуби алоҳида аҳамиятли ўрин тутаяди. Ҳар бир раҳбарнинг иш услубини ҳар ҳолда яна бир нарса бирлаштириб туради- яъни унинг бошқарув кадрларига қўйиладиган талаблар доирасида бўлишидир.

Ҳар бир раҳбар руҳий-жисмоний жиҳатдан индивидуалликка эгадир. Ўзига хос темпераменти, қобилиятлари, инсоний ва ишбилармонлик сифатларига, ўзига хос қирраларига, хусусиятларига эга. Бу эса ўз навбатида жамоани бошқаришга таъсир кўрсатади.

Бошқарув услубига кўра раҳбарларни шартли равишда уч тоифага бўлиш мумкин. Булар: автократлар, демократлар ва либерал раҳбарлар.

**Автократ услубининг** белгилари қуйидагича:

- раҳбар жамоа билан келишмаган холда буйруқлар беради;
- қарор қабул қилишга қўл\_остидагиларни йўлатмайди;
- бир ўзи мукофатлаш, тақдирлаш ва жазо чораларини аниқлайди:

-меҳнат жамоасидан ўзини йироқ тутди;

-фақат ўз фикри билан ҳисоблашади;

-ходимларнинг ташкилотга тааллуқли бўлган ахборот ва маълумотлар билан таништиришни, билдиришни шарт деб билмайди:

-ташкилотдаги муҳит, ўзаро муносабат билан қизиқмайди.

Бундай раҳбар буйруқ беришга ва ўзига сўзсиз бўйсуниларига ўрганган. Одатда ўзининг имкониятларига ортиқча ишонган, ҳокимлигини, ташқи хусусиятларини кўрсатишга интиладиган кишилар автократ бўладилар. Бундай тоифа раҳбарлар устидан назоратнинг эса қўполлик, ўзига бино қўйиш, зўрликни қўллаш ва таъзиқ ўтказиш холларига олиб келади.

**Демократик услубнинг** белгилари:

- меҳнат жамоасини фикрини билиб, бошқарув функцияларини амалга ошириш:

- ишлаб чиқаришни бошқаришга ходимларни кенг жалб қилиш:

- ходимларни яхши билиш, ўрганишга интилиш:

- ўзини камтар тутиш ҳосдир:

Бундай жамоаларда одатда ҳамкорликка интилиш, ташаббускорлик ва ижодий ёндошув кўзга ташланади. Бу типдаги бошқарув энг самарали тарзда ишлаб чиқариш борасидаги вазифалар ва функцияларни бажара олишига мосдир. Демократик бошқарувни буйруқ бериш эмас, балки ишонтириш деб билган холда, етарли даражада қатъий ва ўзига масъулиятни олишдан қўрқмайдиган раҳбар амалга ошира олади.

**Либерал услубнинг** белгилари:

-иродасизлик;

-ташаббуссизлик;

-қабул қилинаётган қарорларнинг масъулиятини ўз бўйнига олмасликка интилиш билан фарқ қилиб туради.

Бундай тип раҳбар бўлишдан қочади, ишни ўз билармонлик холига ташлаб қўяди, қийинчиликлар олдида панд беради, ходимларга талабчанлик қилмайди. Ҳеч ким билан муносабатни бузмай юмшоқ бўлишга ҳаракат қилади. Назорат функциясини сушт бажаради, ишлаб чиқаришдаги камчиликларга кўз юмади, шу билан моддий ва молиявий зарарга сабаб бўлади.

Юқорида келтирилган раҳбарлик типлари бундай соф холида учрамайди. Балки, ҳар бир раҳбарда ҳар турли услублар аралаш холида учраб – бири кўпроқ холда устинроқ бўлади. Ҳар хил услубларни ижобий томонларни қўллаш лозим. Раҳбар вазиятга кўра ва ходимларни шахсий хусусиятларни билан ҳисоблашиб, ҳар хил усулларнинг руҳий жиҳатларини қўллаш зарур.

Бошқарувда раҳбар ва ходимлар орасида бўйсуниларнинг тўғри шакллари ишлаб чиқиш лозим. Амалда уч турда бўйсунилар типлари учрайди:

-мажбурий ва ташқаридан юкланган бўйсунуш. Бунда бўйсунуш боғлиқлик, бўйсунганлик хисси билан хосдир. Ходимлар доим хокимлик остидан чиқишга ҳамда ишни ижодий ёндошувсиз бажаришга интиладилар.

-суёт, пассив бўйсунуш. Бундай ходимлар ўзлари қарор қабул қилмаганликлари, ташаббус кўрсатишлари шарт эмаслиги ҳамда масъулият юкини ўзларига олмаганликлари билан қониқиш хисси билан ишлайдилар.

-ақлан англаган, ич-ичидан асослаб қабул қилинган бўйсунуш. Бундай бўйсунуш хиссадаги ходимлар ўзлари англаган ҳолда раҳбарнинг маълум жиҳатдан устунлигини тан олиб, ташаббускорлик, ижодкорлик руҳи ҳамда ўз мажбуриятларини тўла англаган ҳолда фаолият юргизадилар.

Раҳбар ўз ходимлари билан айнан шундай муносабатга англаган тарздаги бўйсунушни юзага келтиришга интилиши лозим. Раҳбарнинг бошқарув услубида унинг барча касбий малака ва сифатлари, тажрибаси, бошқарув санъати намоён бўлади. Бошқарув услубини усталик билан қўлланиши, ташкилотдаги руҳий муҳитни асосини ташкил қилади. Ҳар қандай раҳбар умумий тавсияларга қулоқ солса, ўзига фойдали жиҳатларини англаб олади. Булар қуйидагича:

- раҳбар ўз ҳуқуқларидан умумжамиyat манфаатларини, жамоа ва ўз манфаатларини тўғри муносабибликда таъминлаш йўлида фойдалана билиши керак.

- фақат ҳақиқий обрў-эътиборга, яъни ўз билими, тажрибаси, иш ва инсонларга муносабати билан ортирилган обрў-эътиборга эга бўлиши. Жамоа аъзоларига шахсий сифатлар жиҳатидан ёндошув, хулқ- атвор ёндошуви ва вазият ёндошувларини қўллаш билиши.

Автократ раҳбар ижрочиларнинг қобилияти билан хисоблашмайди. Демократ раҳбар ходимларнинг қарорлар қабул қилишга жалб қилади. Демократлар ишонтириш, ақлий ишонч хосил қилиш хусусиятларига таянган ҳолда иш тутадилар. Либерал раҳбар эса, ходимларга тўла эркинлик бериб қўяди, жамоани ўзбиларчилик холига ташлаб қўяди.

Ҳозирги кунда раҳбарлар учун асосий дастак-раҳбар бошқариш услубини вазиятдан келиб чиққан ҳолда танлашлари лозим. Тез ўзгариб бораётган ҳаётга энг мос услуб адаптатив, яъний тез мослашувчан, яна аниқроғи, реал ҳаётга қаратилган, асосланган услуб-энг ижобий хисобланади.

Бошқарувда бюрократлик, технократлик, субъективлик, карьера қилишга интилиш, ўз хизмат лавозими, ҳуқуқларни суъистемол қилиш каби салбий иллатлар эга раҳбарлар ҳам мавжуд.

Бюрократ раҳбарга хос хусусиятлар- яъний кўрсатмаларга, юқори бошқарувдаги раҳбарларга сўзсиз бўйсуниб ишлаш, ортиқча коғозбозлик, ишни, ташаббусни сўндириш, қотиб қолган ҳолатдан чиқа олмаслик, бошқарувни шароитга мослашувчалигини таъминлай олмаслик хосдир.. Бундай раҳбар мустақил фаолият юритишдан қочади, фақат белгиланган нормаларни амалга ошириш пайида бўлади, нотўғри қарорлар юзасидан масъулиятни маълум қоида ва йўриқномаларни ишлаб чиқувчи юқори ташкилотларга тўнкашга ҳаракат қилади. У тармоқ манфаатларини ҳар бир нарсадан устун қўйишда ҳам намоён бўлади.

Технократлар, яъни ишлаб чиқаришнинг техник ташкилий ишлаб чиқаришларга, техник ташкилий жиҳатларга ортиқча куч бериб ташкилотни



ижтимоий- психологик ва хатто иктисодий омилларини ҳисобга олишни истамайдилар. Бундай раҳбарлар бошқарув тизимига комплекс ёндашувни амалга ошира олмайдилар.

Раҳбарлар орасида субъективлик, карьера қилишга интилиш, ўз хизмат лавозими, ҳуқуқларни суъистемол қилиш каби иллатлар ҳам бор.

Бошқарув услубида салбий жихатларни бартараф этиш учун қуйидагиларни амалга ошириш керак:

- бошқарув тизимини барча қисмлари ва элементларини доимий тарзда такомиллаштириб бориш;

- ишчи ходимларни ишлаб чиқаришини бошқарувга жалб қилиб бориш;

- бошқарувчининг шахсий, умумий ва бошқарув маданиятини ошириб бориш;

- бошқарув аппарати ходимлари томонидан бошқарув фани, билим ва тўпланган тажрибасини ўзлаштириб бориш;

- ўзини ҳаракатларини танқидий жиҳатдан баҳолаш бировлар танқидига қулоқ солиш, ошкоралик ва демократияга интилиш зарур.

### **3.1.4. Кутубхона- ахборот ташкилоти раҳбарининг меҳнатини илмий асосда ташкил этиш.**

Ҳар қандай ташкилотнинг ходимларини шу жумладан кутубхона ходимларини ҳам олиб бораётган иш фаолиятларини характери ва мазмунига кўра раҳбарларга, мутахассисларга, техник ижрочиларга бўлинади.

Кутубхона ва унинг тузилмаларининг **раҳбарлари** фаолият кўрсатишининг мақсад ва йўналишларини, кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш, асосий бўғин ва бажарувчиларни мувоффиқлаштириш, барча жамоанинг меҳнатини ўзаро келишган ҳолда, уйғун равишда ва самарали ишлаши учун шароит яратади.

**Мутахассислар** (кутубхоначилар, библиографлар, комплектаторлар, услубчилар, системаловчилар ва бошқалар ) адабиётларни комплектлаш ва қайта ишлов бериш жараёнларини таъминлайди, китобхонлар сўровларини қондиради, фондни сақлаш ишларини, кутубхона ишининг янги шакл ва услубларини ишлаб чиқади ва амала оширади.

**Техник ижрочилар** (секретарлар, машинисткалар операторлар ва хоқозо) раҳбарлар ва мутахассисларни фаолиятлари билан боғлиқ бўлган ва уларни фаолият юритишлари учун зарур бўлган турли хил операцияларни бажарадилар. Бошқаришни компьютерлаштириш жараёнида, ахборотларни қайта ишлаш ва ундан фойдаланишда, ҳужжатларни тайёрлаш жараёнлари махсус ўрта ва олий маълумот талаб қилмоқда, Бу эса бу ходимларни мутахассислар сафига қўшилишга олиб келмоқда.

Кутубхоналарни бошқаришда қуйидаги ақлий меҳнатларни ажратиш мумкин: **ижодий меҳнат, маъмурий ва амалий.**

**Иждодий меҳнат** – аввалом бор раҳбарнинг ва мутахассисларни меҳнат бўлиб, ақлий фаолият кўрсатиш билан бевосита боғлиқдир. У ҳар хил муаммоларни тадқиқ қилиш ва ишлаб чиқаришга қаратилган бўлади. Бу

фаолиятни натижаси: ишлаб чиқиш ва қарор қабул қилишдир. Ижодий меҳнат ўз мазмунига кўра икки хил операциядан иборат бўлади: таҳлил қилиш ва конструктив.

**Таҳлил қилиш операцияси** – бу ахборатни олиш ва қабул қилиш, у ёки бу қарорни қабул қилишдир. Бунга ҳар бир раҳбарга таниш бўлган ишга манбаларни ўрганиш ва хужжатларни кўриб чиқиш, суҳбатлар, сўровлар, бевосита кузатиш, ишга оид материаллардаги (маълумотномаларни, аналитик обзорларни) натижаларни таҳлил қилиш, маълум ҳолат учун ташхис қўйиш.

**Конструктив операция** аниқ бир бошқарув қарорини тайёрлаш ва уни қабул қилиш билан боғлиқ. Улар мазмуни, характери, қарорнинг мураккаблиги ҳамда яқка тартибда ва жамоатчилик ёрдамида изланиш усулларига боғлиқ бўлади.

**Маъмурий меҳнат** – ақлий меҳнатнинг алоҳида тури ҳисобланиб одамларни меҳнат фаолияти жараёнидаги ҳаракати ва ҳолатига бевосита раҳбарлик қилишдир. Маъмурий меҳнат операциялари қуйидагилардан иборатдир:

**хизмат-коммуникацион** (алоқа-йўли) хизматчиларни қабул қилиш воситасида оғзаки ахборотни бериш ва қабул қилиш, иш жойларини кўздан кечириш, телефон орқали музокаралар ўтказиш;

**идора қилиш** - қарорларни бажарувчиларга фармойиш орқали, ёзма буйруқ орқали, кўрсатмалар, бажарувчиларга вазифаларни белгилаб бериш, йўл- йўриқ кўрсатиш, ёзма равишда йўриқнома тузиш ва уни тасдиқлашдир;

**мувоффиқлаштириш** - турли бўлинмалар ишини мажлис ёки йиғилиш ўтказиш орқали келиштириш, бажарувчилар ва муддатлари кўрсатилган иш режаси ёки графигини тузиш;

**назорат-баҳолаш** - буйруқларни, қарорларни, муҳокамаларни, режаларни, топшириқларни бажарилишини назорат қилиш, бўлинмалар ва бажарувчиларни ишига баҳо бериш, мукофатлаш ва жазолаш.

**Амалий (оператор) меҳнат**- бу асосан техник ишларни бажарувчиларнинг меҳнати бўлиб бир хил характердаги ишларни амалга ошириш орқали бошқарув жараёнини зарур маълумотлар билан таъминлайди. Бу ишларга бошқарув карточкалари тузиш, статистик ҳисобга олиш, бошқарув хужжатларини кўпайтириш ва хоказо киради. Бу меҳнатни ўзига хослиги шундаки, оддий ақлий меҳнат элементлари катта жисмоний меҳнат талаб қилувчи ҳаракатлар билан қўшилган ҳолда амалга оширилади.

Меҳнатни тузилмали тақсимланиши, кутубхоналарнинг ташкилий структураси, унинг ҳажми ва фаолият кўрсатиш соҳаси, типологик хусусиятларидан келиб чиқади. Меҳнатни тақсимланишига таъсир кўрсатувчи турли хил омилларни мавжудлиги туфайли у ҳар бир кутубхона учун ўзига хосдир. Лекин шунга қарамасдан баъзи бир умумий қирраларини ажратишимиз мумкин, аввалом бор менежер меҳнатининг **горизонтал ва вертикал** бўлиши.

Кутубхоначилик ва бошқарув функцияларидан келиб чиққан ҳолда бу шакллардан бири **горизонтал** характердир: аниқ бир раҳбарларни бўлинмалар бошлиғи қилиб жойлаштириш. Кўпгина йирик кутубхоналарда режалаштириш – иқтисод, ташкилий – технологик, ёки услубий бўлимлар, кадрлар ёки маркетинг бўлимлари ва уларнинг мудирлари мавжуд. Уларга бошқа раҳбарларни фаолиятини ҳам мувоффиқлаштириш масъулияти юклатилган.

Масалан, комплектлаш, ишлов бериш, хизмат кўрсатиш, сақлаш бўлими мудирини ва бошқалар,

Алохида ташкил этилган бўлим раҳбарлари ўзларини сектор ва гуруҳ раҳбарларини ишини мувоффиқлаштирадilar. Улар эса ўз навбатида бевосита ижрочиларни ишини ташкил қиладilar. Меҳнатни бундай тақсимлаш **вертикал** тақсимлаш орқали бошқариш даражасини ташкил этади. Лавозимни номланиши масалан: мудир, директор уринбосари, директор – кўпинча бошқаларга нисбатан раҳбарни қайси даражада эканлигини билдиради. Бошқарувда қанча бошқариш даражалари мавжудлигига қарамадан улар анъанага кўра уч хил категорияга бўлинади: **қуйи ўрта ва юқори бўғин**.

**Қуйи бошқарув бўғин ёки оператив раҳбарларга** – гуруҳ ва сектор бошлиқлари, шохобча мудирлари киради. Улар ўз бўлимларини ишини ташкил этадилар, топшириқларни бажарилишини назорат қиладilar. Уларни меҳнати қизғин, бир ишдан тезликда бошқа турдаги ишга ўтиб кетиши билан характерланади. Кўпинча фақат бошқарув функциясини эмас балки кундалик кутубхоначилик юмушларини бажарадилар. Гуруҳ, сектор раҳбарлари ҳал қиладиган масалалар учун нисбатан камроқ вақт зарур бўлади. Иш вақтининг тахминан ярмини бу раҳбарлар мулоқатда ўтказди: кўпроқ ўз қўл остидагилар билан, камроқ бошқа мудирлар билан, жуда ҳам оз вақтни эса ўзларининг бошлиқлари билан.

**Ўрта бўғин раҳбарлари.** Уларга хос бўлган типик лавозимлар кутубхоналарнинг бўлим мудирларидир. Бу лавозимда улар ўзларининг кутубхоначилик ишларидаги кўникмаларидан кўра кўпроқ, умумий ҳолатларни баҳолашга бўлган қобилиятларини ривожлантирадilar. Ўрта бўғин раҳбарларининг фаолияти кўпроқ кутубхонанинг бутун фаолияти билан эмас, балки ўзлари раҳбарлик қилаётган бўлимнинг иш мазмунига эътибор бериши билан характерланади. Масалан, кутубхона - библиографик жараёнларини автоматлаштириш бўлимининг мудир, ахборат тиллари, автоматлаштирилган қидирув, маълумотлар тайёрлашга раҳбарлик қиладди. Халқаро алоқалар бўлими мудир кутубхона раҳбар учун чет эл ахборотларини тайёрлайди, кутубхонани чет элдаги ташкилотларга танитиш, чет эл делигацияларига хизмат кўрсатиш билан шуғулланади.

Албатта, ўрта бўғин раҳбарларининг бошқарувдаги самарали фаолият кўрсатишлари учун бу раҳбарлар ўз бўлимларидаги вазифаларидан кенгрок истиқболларини кўра билишлари лозим. Кутубхонанинг бошқа бўлимлари билан ўзаро фаолият юрита олишлари талаб қилинади. Қуйи бўғинда ҳам ўрта бугунда ҳам инсоний муносабатлар ўз аҳамиятини йўқотмайди ва бу гуруҳ раҳбарлари ўзлари бошқараётган жамоанинг лидерлари бўлиши керак.

Умуман, ўрта бўғин раҳбарлари юқори бўғин билан қуйи бўғин ўртасида ўзига хос кўприк вазифасини бажаради. Яъни, юқори бўғин қарорларини бажариш учун ахборат тайёрлашдилар ва уларни ҳал қилиш учун аниқ вазифаларни қуйи раҳбарларга етказдилар.

**Юқори бўғин раҳбарлари** - булар кутубхона директорлари ва уларнинг ўринбосарларидир. Бу даражадаги раҳбарларга қўйиладиган талаб ишни моҳиятини хис қила билиш кўникмаларига эга бўлишдир. Чунки улар чиқарадиган қарорлар кутубхонанинг бутун фаолиятига ёки унинг айрим қисмлари, жумладан китобхоналарга хизмат кўрсатиш, фондни ташкил этиш,

илмий ишлар ва бошқаларга таауллиқли бўлади. Бу раҳбарларнинг вазифаси кутубхонанинг олдига қўйган мақсадларига етишиш учун хизмат кўрсатиш, комплектлаш, кадрлар масаласини биргаликда ҳал қилиш ва шароит яратишдан иборатдир.

Юқори бўғин раҳбарлари олдида шу билан бирга бошқа маданий, ижтимоий, иқтисодий тизимлар билан самарали ҳамкорлик қилиш вазифаси ҳам туради. Юқори бўғиндаги кучли раҳбарлар кутубхона фаолиятида ўз шахсий намуналарини кўрсата оладилар.

Юқори бўғин раҳбарларининг фаолият ўзининг мураккаблиги, кўп аспектдалиги, жўшқинлиги билан ажралиб туради. Тадқиқотчиларни кўрсатишича юқори бўғин раҳбарларининг ишлари аниқ бир ўлчамларда белгиланмаган ва тугалланмаган бўлади. Кутубхона доимо ривожланишда, фаолиятда бўлади. Ташқи муҳит ҳам доимо ўзгариб боради. Шунинг учун ҳам ҳеч қачон бу ишлар ўз якунини топди деб бўлмайди ва ҳар доим ишни янада яхшилаш керак деган фикрда бўлинади. Агар бўлим бошлиқлари бўлимини иши низоларсиз, бир маромда кечаётган бўлса улар ўзларининг вазифаларини бажарган ҳисоблашади. Кутубхона директори эса доимо яна нималарнидир қилиш кераклиги ҳақида ўйлаб юради. Шунинг учун ҳам кутубхона директорини иш куни ўз қўл остидагиларниқидан 10-12% кўпроқ бўлади.

Хулоса қилиб айтганда раҳбарларнинг самарали фаолият кўрсатиши ташқи алоқаларда, ўз жамоаси аъзолари билан ноформал алоқалардан кенг фойдаланиш ҳисобига амалга ошиши қайд этилган.

## **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Раҳбарнинг касбий маҳорати** - махсус билимлар, кўникмалар, бошқарув билимлари ва амалий иш тажрибаси.

**Раҳбарнинг ташкилий сифатлари** - ишбилармонлик, мақсадга интилиш, тадбиркорлик, ташаббускорлик, тезкорлик ҳамда мустақиллик.

**Раҳбарнинг ақлий-иродали сифатлари:** - амалий, тизимий, иқтисодий онг, интилувчанлик, таваккалчилик, талабчанлик, ишчи- ходимларни бўйсундириш, қизиқтириш қобилияти, маъсулиятни сезиш, камчиликларни билиш ва тан олиш.

**Раҳбарнинг рухий хусусиятлар** - мулоқатга интилиш, хушмуомалалик, таъсирчанлик, жамоа бўлиб ишлаш қобилияти.

**Раҳбарнинг маънавий сифатлар** - адолатпарварлик, камтарлик, инсонийлик, ҳақиқатгўйлик, танқидий ёндошув.

**Коммуникация (алоқа йўли)** - бу ахборот алмашилиш жарёни бўлиб, раҳбар ва унга бўйсунувчилар, бир хил даражадаги раҳбарлар ўртасида ва улардан юқорида турувчи бошлиқлар ўртасида бўлади.

## **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

1. Раҳбарларга қўйиладиган касбий маҳорат талабларига нималар киради?
2. Раҳбарларнинг ташкилий сифатларига нималар киради?
3. Раҳбарларнинг ақлий-иродали сифатларига нималар киради?

4. Раҳбарларнинг рухий хусусиятларини таърифланг?
5. Раҳбарнинг бошқарув вазифаларини таърифланг?
6. Г. Минцберг фикрига кўра менежер ташкилий мақсадларга эришиш жараёнида қандай ролларни бажаради?
7. Раҳбарнинг маънавий- ахлоқий қиёфаси деганда нималарни тушунасиш?
8. Автократ услубга таъриф беринг.
9. Демократик услубга таъриф беринг.
10. Либерал услубга таъриф беринг.
11. Қуйи бошқарув бўғини раҳбарлари деганда нимани тушунасиш?
12. Ўрта бўғин раҳбарлари деганда нимани тушунасиш?
13. Юқори бўғин раҳбарлари деганда нимани тушунасиш?

## 3.2. Кутубхона – ахборот фаолиятини бошқаришда мотивация

3.2.1. Инсон фаолиятини мотивациясининг замонавий концепцияси.

3.2.2. Меҳнатни мотивлаштиришнинг шакллари.

3.2.3. Кутубхона – ахборот ташкилоти жамоасида меҳнатни мотивлаштиришнинг қўлланилиши.

### 3.2.1. Инсон фаолиятини мотивациясининг замонавий концепцияси.

Мотивация ( мотив- сабаб) шахсий, гуруҳли ва жамоа мақсадларига эришиш учун инсонга кўрсатилган таъсирдир. Мотивация шакллари ва усулларини танлаш учун авваломбор инсонлар мотивлари, яъни ҳаракат қилишга мажбур этган сабаблар ҳисобга олиниши лозим.

Мотивация муаян миқдорда бошқарув стили орқали амалга оширилиб мос келувчи назариялар ( концепциялар) дан келиб чиқади.

Машҳур олим Мак Грекор бошқарувнинг иккита асосий назарияси Х ва У ни белгилади. Бу назариялар қуйидагилардан келиб чиқади.

#### Х назарияси

Одам ишлашни ёқтирмайди.

Шунинг учун уни ишлашга мажбур этиш, назорат қилиш, зиммасига юклатилган мажбуриятларини бажармаган тақдирда жазо чораларини кўрилиши билан пўписа қилиш лозим.

Ўртаҳол одам унинг устидан раҳбарлик қилинишини хоҳлайди, у масъулиятдан ўзини олиб қочади, таклифлар билан чиқмайди.

#### У назарияси

Одам ишлашни, мустақилликни ва масъулиятни ёқтиради.

Назорат юмшоқ ва сезиларсиз бўлиши шарт.

Кўрсатма ва буйруқлар беришдан қочиш лозим.

Х назариясининг тамойиллари ривожланган мамлакатларда XX асрнинг иккинчи ярмигача кенг қўлланилиб келинди. Бу, ишлаб чиқаришнинг техник

жихозларининг даражаси ва ишчилар малакасининг пастлиги ва уларни турмуш даражаси пастлиги билан асосланади. Бажариладиган ишни мураккаблашиб бориши, ходимлар малакасини ортиши, ҳаёт сифатининг кўтарилиши сабабли ишловчиларнинг ўз ижодкорлик қобилиятларини намоён этишларига, таклифлар билан чиқишларига кўпроқ имкониятлар пайдо бўла бошлади. Шу сабабли, қаттиқ маъмурий раҳбарлик ўз моҳиятини йўқотиб, самарасиз бўлиб қолди ва борган сайин кўпроқ У назария тамойиллари қўлланила бошланди.

Бошқарувнинг авторитар кўринишидан демократик кўринишига ўтилиши техника прогресси билан асосланади. Аниқроқ айтганда, бу ҳолда иқтисодий ресурсларнинг энг самаралиси ҳисобланган – инсоннинг ижодкорлик қобилиятидан тўлароқ ва самарали фойдаланишга интилиш биринчи ўринга чиқди. Рақобатчилик тадбиркорликни (хатто буйруқ беришни ёқтирганларни ҳам) ишчилар ва хизматчилар учун ижодкорлик қобилиятларини тўлароқ намоён этишлари учун етарли шарт-шароит яратишга мажбур этади.

**Бошқарувнинг японча стили**- миллий анъаналарни ва мамлакатнинг иқтисодий аҳволи, хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда, инсонда ижодкорлик ҳислатларини фаоллаштиришнинг бир шакли ҳисобланади.

Бошқарув стилини танлаш бўйича кўплаб тавсияларда, бажариладиган умумий иш ҳажмидан, ижодкорлик фаолияти ҳиссаси етарли ҳисобга олинмайди. Ваҳоланки, айнан шу омил замонавий ишлаб чиқаришда раҳбарнинг, ходимларни танлашда уларнинг малакасини ошириш, мотивация усуллари ва бошқарув стилини танлашдаги стратегик ҳаракатни белгилайди.

Ташкилотнинг шу жумладан кутубхона-ахборот ташкилотининг самарали иш юритиши учун унинг раҳбари ходимлар билан ишлашни яхши билиши шарт. Инсонларни тушуна билмаган, уларни кучли ва кучсиз томонларини ажрата олмайдиган раҳбарнинг корхонаси, табиийки муваффақият қозона олмайди. Раҳбар нафақат ўз ишини, балки жамоа ишини ҳам тўғри ташкил қила билиши керак. Шу нуқтаи назардан олганда бошқарувнинг учта асосий ҳал этилиши лозим бўлган вазифаси мавжуд:

- ходимларни ташкилотга жалб этиш;
- уларни ташкилотда ушлаб қолиш;
- ходимлар меҳнатини рағбатлантириш.

**1.** Раҳбар одатда, одамни нима мақсадда ишга қабул қилаётганини яхши билади. Бунда асосий масала шундаки, ташкилот учун зарур бўлган, тўғри келадиган ходимни топиши лозим. Турли тоифадаги фуқороларнинг эҳтиёжлари ва қизиқишлари ҳам турлича бўлганлиги сабабли, ишга қабул қилинаётган шахс, мазкур ишни бажаришдан кўзланган мақсад нима эканлиги олдиндан аниқланган бўлиши шарт. Эҳтиёжлар маълум бўлгандан сўнг уларни қондириш йўллари аниқланиб, шахс ишга таклиф этилади. Билим, тажриба, маҳоратли шахсгина эмас, балки ўзига хос характерга, одатларга, тақдирга эга бўлган инсон ишга қабул қилинаётганлигини эсдан чиқармаслик лозим.

**2.** Ходимларни ишда сақлаб қолиш учун уларни ҳаётини шундай ташкил этиш лозимки, ходим айнан шу ташкилотда ишлашни хоҳласин. Ходим мазкур ташкилотда фақат иш бажариб қолмасдан, яъни зиммасига юклатилган мажбуриятларнигина бажармасдан, балки жамоа ҳаётида иштирок этади, муносабатда бўлади, яратилган қулайликлардан фойдаланади, байрамларни

нишонлайди, совғалар беради ва олади. Янги таклифлар билан чиқади, кийинади, овқатланади, умуман олгада ҳаётининг муайян қисмини жамоада ўтказди. Айнан шулар ходим эҳтиёжларини турлича бўлишини ҳисобга олган ҳолда уларни қондириш мақсадида барча имкониятлар ишга солиниши зарур.

**3.** Инсонга хос хусусиятлардан бири шундаки, улар доим оз миқдорда куч, энергия сарфлашга интилади. Бунга қарши энг самарали кураш йўли – рағбатлантиришдир. Рағбатлантириш таклиф ва ғоялар билан чиқиш, иш унумдорлигини ошириш, масъулиятни ҳис қилган ҳолда жонбозлик билан ишлаш кабиларни муҳим усули ҳисобланади. Бу борада рағбатлантириш дейилганда, ишловчи томонидан зиммасига юклатилган хизмат мажбуриятларини бажарганлик учун эмас, балки уларга қўшимча юклатилган, раҳбарият учун зарур бўлган ҳаракатлар учун бериладиган ҳар қандай рағбатлантириш тушунилади. Буларга зўр бериб ишлаш, фаолияти юқори самарада бўлишини таъминлаш, жамоа манфати учун ҳаракат қилиш ва х.к. ларни киритиш мумкин. Шу боисдан, барча белгиланган тўловлар (маош, хизмат машинаси) рағбатлантиришга кирмайди, булар айтиш мумкинки, меъёр ҳисобланади. Рағбатлантириш эса меъёрдан ортиқ бажарилган иш учун берилди.

Оддий ходимни ҳеч қачон меҳнат интизомини бузмайдиган, иш учун ҳамма нарсдан воз кечувчи, иш унумдорлигини сурункали ортириб борувчи идеал ходимга айлантириш учун қандайдир моддий ёки номоддий усуллар мавжуд деб ўйлаш ҳаттодир. Раҳбар фақат ўз ходимини хулқини ўзи учун зарур йўлга сола олиши мумкин.

Рағбатлантиришни амалга оширишдан олдин аниқ вақт мобайнида ходимнинг иш фаолияти қандай бўлиши лозимлиги аниқланиб олиниши керак. Раҳбар учун керакли ишлар, фаолиятларни рағбатлантириш, унинг асосий механизминини ташкил қилади. Раҳбар ходимларни рағбатлантиришни ўйлар экан, маълум қийнчиликларга дуч келади. Чунки рағбатлантириш тизимини нафақат жорий вақт вазифалари билан, балки ташкилотнинг асосий мақсадлари ва даромадлари билан ҳам боғлашга тўғри келади.

### **3.2.2. Меҳнатни мотивлаштиришнинг шакллари.**

Рағбатлантириш турлича шаклда бўлиши мумкин. Аксарият ҳолларда у пул даромади кўринишида бўлади. Бу гуруҳдаги мотивлар жумласига, иш билан таъминланишга ишонч, тақчил неъматлардан фойдалана олиш, ижтимоий ҳимояланиш кабилар ҳам киради.

Ўз ишларини ўқиш билан ўушиб олиб бораётган ишчилар, ёш болали аёллар, ижодий меҳнат қилувчилар учун – бўш вақт фаолиятларининг муҳим мотиви ҳисобланади. Фаровонликни ортиб бориши билан бўш вақтни жозибаси ҳам кучайиб боради. Яқин келажакда, ривожланган мамлакатларда мажбурий меҳнат муддатини қисқартирилиши кутилмоқда. Бундай ҳол дунё хўжалигида иқтисодий конъюктуранинг мураккаблиги, табиий ресурслар захирасининг камайиб бораётганлиги ва бошқа омиллар орқали асосланади. Бундан ташқари ижодкорлик билан қизиқмайдиган ва рухий мукаммаллашувга мойил бўлмаган одамларнинг дам олиш вақтларини ташкил этиш мураккабдир. Бундай одамлар

ўз ҳаёллари билан ёлғиз қолиши қийин кечади, улар зерикади ва безовталикларини алкоголь, наркотик моддалар, қимор ўйинлари, номақбул томошалар ва ҳ.к. билан қоплашга интиладилар. Ҳозирги вақтда вақтни бу тариқа ўтказилиш имкониятлари ўсди. Бу эса жиноятчилик даражасини ўсишини муҳим омилига айланади. Шундай қилиб иш вақтини қисқартирилиши ҳар доим ҳам мақсадга мувофиқ келавермайди.

Ижтимоий сўровлар натижасига кўра мотивациянинг таркибий тузилмаси кўп жиҳатдан фаровонлик даражасига, анъаналарга, ёшга ва бошқа омилларга боғлиқдир. Бошқарув амалиётида одамларни- уларни мотивацион тузилмаси бўйича фарқланишини ҳисобга олиш муҳимдир. Ҳар бир ходим фаолиятининг мотивларини аниқлаш, бу мотивларни кутубхона- ахборот муассасаси мақсадлари билан боғлай олиш ходимлар бошқарувининг асосий масаласи ҳисобланади.

Рағбатлантирилувчи фаолиятни аниқ миқдор кўрсаткичларида тақдим этилиши лозим. Рағбатлантиришдан самарали фойдаланиш, рағбатлантириш моментини келтириб чиқарувчи аниқ миқдорий мезонларни мавжуд бўлишини таққозо этади. Масалан, агар пуллик рағбатлантириш бўлса, махсулот сотиш ҳажмининг орттирилишига эришганлиги учун сотувчи меҳнати белгиланган комиссия тўловлар (фоизлар) билан рағбатлантирилади. Маълум бир товар харакатини таъминлаш зарур бўлган тақдирда, айнан шу товарни сотилиши эвазига фоизлар кўпайтирилиши мумкин.

Иш ҳақини кўпайтиришдан тортиб, раҳмат айтиб қўйишгача ҳамма нарса рағбатлантириш турига кириши мумкин.

Моддий рағбатлантиришнинг одат бўлиб қолган шакллари мукофатлаш, иш ҳақига индивидуал кўшимча қилиш, йиллик аттестация якунлари бўйича маошни ошириш, лавозимни ўзгартириб ёки ўзгартирмаган ҳолда иш ҳақини оширишдан иборат. Рағбатлантиришга мотив турини бериш учун уни фаолият натижалари билан боғлаш зарур. Мунтазам равишда чораклик ва йиллик якунлик бўйича бериладиган мукофатлар ходимларни самарали меҳнат қилишга ундайди деган тушунча хатодир. Бундай тўловлар фақат биринчи маротаба, ходимлар учун кутилмаган ҳолда тўланганда рағбатлантириш эффеқтини беради. Агар мукофатлар мунтазам равишда, ишловчиларнинг қанчалик зўр бериб ишлашларидан қатъий назар берилиб борилса, ходимлар мукофатларни иш ҳақининг бир қисми деб қабул қила бошлайдилар.

### **3.2.3. Кутубхона-ахборот муассасалари жамоасида меҳнатни мотивациялашнинг баъзи бир усуллари қўлланилиши.**

Бошқаришда мотивация – одамларни унумли ишлашга йўналтириш ва ундаш деган маънони беради. Кўпинча унумли ишлатиш деганда кўз олдимизга ҳар хил рағбатлантиришлар – мукофат, иш ҳақи ва бошқа пуллик тўловлар келади. Ҳақиқатдан ҳам пул одамларнинг ишга бўлган муносабатларининг энг муҳим сабабларидан биридир. Лекин мотивация тушунчаси ҳар хил ҳақ тўлаш иборасидан бирмунча кенгрокдир.

Мукофат олиш истаги ҳар бир киши характерига хос хусусиятдир. Кишилар ҳамиша ўз ишини муносиб баҳоланишини истайдилар ва худди мана



шу нарса – самарали, унумли меҳнат қилишнинг асосий стимулидир. Мукофат фақат моддий кўринишдагина эмас, балки мақтов, қўллаб-қувватлаш, атрофдагиларнинг эътибори, хуллас, яхши бажараётган ишдан қониқиш хисобланади. Агар бундай рағбатлантириш, яъни меҳнатга қизиқтиришнинг омили бўлмаса, ишчилар ўз эҳтиёжларини яхшироқ қондириш мақсадида ўз иш жойларини алмаштирилари мумкин.

Инсон меҳнатини мукофатлашнинг турли усуллари мавжуд. Кутубхона-ахборот ташкилоти раҳбари бу усулларни қандай меҳнатни мукофатлаётганига қараб танлайди. Бу усулларга тухталиб утамыз:

**Биринчи усул – пул билан мукофатлаш.** Бизнесда пул муваффақият рамзидир. Пул билан рағбатлантиришнинг шакллари турлича бўлиши мумкин: иш ҳақини ошириш; мукофатлар; кутубхона-ахборот муассасаси томонидан томонидан бажарилган пуллик хизматлардан келган фойдада иштирок этиш ва ҳ.к.

**Иккинчи усул – тан олиш.** Моддий омиллар қанчалик кучли бўлмасин, ходимга унинг қобилиятига ишонч билдирилиши, унинг ўз раҳбаридан мақтов эшитиши ҳам роҳат бахш этади.

**Учинчи усул – бўш вақт.** Бу усул кишиларга вақтни бекор ўтказмасликни ўргатадиган усул бўлиб, раҳбар ишчи ходимларини меҳнат таътилларини узайтириш йўли билан ҳам рағбатлантириши мумкин. Бу усулни ҳар куни ҳам қўллаш имконияти бор. Масалан, ходимга вазифа юкланиб ва муддатидан олдин бажарилган иш учун унга дам олишга жавоб бериб юбориш мумкин. Бу усулдан кутубхона-ахборот ташкилотларининг аниқ нормаллаш мумкин бўлган фаолиятларида қўллаш мумкин, масалан, комплектлаш, ишлов бериш бўлимларида.

**Тўртинчи усул – қизиқарли иш.** Бу усул яхши ишчилар учун қўлланилади. Агар ходим ишласа ва раҳбарнинг жамоа аъзоларининг эътиборини қозонса, раҳбар унга ўзи қизиқадиган ишни топшириб, ёқмайдиган иш билан шуғулланмасликка рухсат бериб мукофатлайди. Бу усулни кутубхона-ахборот муассасаларида кенг қўллаш мақсадга мувофиқдир. Чунки кутубхона-ахборот муассасалари фаолиятида бевосита китобхонлар билан ишловчилар, адабиётлар билан ишловчилар, шу билан бирга илмий-ижодий ишлар билан шуғулланувчи бўлимлар мавжуд.

**Бешинчи усул- эркинлик.** Баъзи кишилар учун доимий назорат ва ғамхўрлик ишдаги тўсикқа ўхшаб кўринади. Агар мана шундай характердаги одам берилган топшириқни яхши бажарса, унга кўпроқ эркинлик бериш мумкин. Масалан, ишнинг бир қисмини уйда бажаришга рухсат бериш ва ҳ.к. Кутубхона амалиётида бу усулдан кўпроқ илмий-тадқиқот ва илмий – услубий бўлим ходимларида қўллаш мақсадга мувофиқдир.

**Олтинчи усул – хузур-ҳаловат.** Бу усул ҳам унчалик осон эмас, лекин барибир яхши раҳбар ўз жамоаси ишини ҳаммага ёқадиган қилишга ҳаракат қилади. Ҳар бир ишчи ходимнинг кайфиятига улар хизмат қиладиган бинонинг шифтидаги нақшлардан тортиб, дераза пардасининг рангигача бўлган оддий бир ҳолат ҳам таъсир қилади. Кайфият эса муҳим кўшимча омилдир.

**Еттинчи усул – истиқбол.** Кўпинча муассасалар ходимларини юқори лавозимга кўтаришга, яъни “ўсишига” имконият бермаганлиги учун яхши ходимларни йўқотиб қўядилар. Бундай ҳолатга чек қўйиш учун раҳбар уларга

касбий ўсиш истиқболини кўрсатиши лозим. Бу дегани, ҳамма ходимларни юқори лавозимларга кўтариш эмас, балки бирон жавобгарлиги кўпроқ иш билан таъминлаш ҳамдир. Бунда албатта ишга яраша маош ҳам кўпроқ тўланади.

Юқорида кўрсатиб ўтилган кадрлар сиёсатидаги замонавий усуллар кутубхона- ахборот муассасаларидаги хизмат кўрсатиш самарадорлигини таъминлашда муассаса раҳбарияти билан бир қаторда, ходимларни ҳам ҳал қилувчи ўрни борлигини унутмаслик керак.

Ҳар қандай раҳбар муассасанинг асосий бойлиги унинг хизматчилари эканлигини унутмаслиги керак. Кутубхона- ахборот муассасалари ўзига энг қобилиятли мутахассисларни жалб этиши, уларни малакасини ошириш бўйича доимий иш олиб бориши, ҳар бир ходимга муассаса фаолиятини турли соҳаларида имкон қадар ўз кучини синаб кўриш имкониятни берадиган жойни узгартириш усуллари амалда қўллаши лозим.

Бошқарув жараёнида ташкилот раҳбарларини касбий ва шахсий сифатлари ишни самарали ташкил этишда ҳал қилувчи омиллардан бири эканлиги бир неча бор қайд этиб ўтилди. Лекин ҳар қандай муассасанинг асосий бойлиги уни ходимларига, тўғрироғи уни идеал ходимларига боғлиқ. Хўш, идеал ходим қандай бўлади? Бошқариш фанига бағишланган адабиётлардаги маълумотларга асосланиб, идеал ходимнинг куйидаги умумий хислатларини кўрсатиб ўтамиз:

1. Ишнинг сифатли бажарилишини таъминлайди.
2. Жавобгарликни хис қилади, ишга қизиқади, ўз ишига садоқатли.
3. Ўз бошлиғига ҳайрихоҳ.
4. Ақли билан таваккал қилади.
5. Ташаббус кўрсатади.
6. Ишни қандай ташкил қилишни билади, қатъий ҳаракатлар қилади.
7. Ёрдам беришга ҳар доим тайёр бўлади.

### **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Мотивация** (мотив- сабаб) шахсий, гуруҳли ва жамоа мақсадларига эришиш учун инсонга кўрсатилган таъсирдир.

**Бошқарувнинг японча стили**- миллий анъаналарни ва мамлакатнинг иқтисодий аҳволи, хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда, инсонда ижодкорлик хислатларини фаоллаштиришнинг бир шакли ҳисобланади

#### **Мак Грекорнинг X назарияси:**

1. Одам ишлашни ёқтирмайди.
2. Шунинг учун уни ишлашга мажбур этиш, назорат қилиш, зиммасига юклатилган мажбуриятларини бажармаган тақдирда жазо чораларини кўрилиши билан пўписа қилиш лозим.
3. Ўртаҳол одам унинг устидан раҳбарлик қилинишини хоҳлайди, у масъулиятдан ўзини олиб қочади, таклифлар билан чиқмайди.

#### **Мак Грекорнинг У назарияси:**

1. Одам ишлашни, мустақилликни ва масъулиятни ёқтиради.
2. Назорат юмшоқ ва сезиларсиз бўлиши шарт.
3. Кўрсатма ва буйруқлар беришдан қочиш лозим.

## **Мавзунӣ ўзлаштириш учун саволлар**

1. Мотивация нима?
2. Мак Грекорнинг Х ( икс) ва У ( игрик) назариясини таърифланг?
3. Бошқарувнинг “японча стили” деганда нимани тушунаси?
4. Мотивациянинг таркибий тузилмаси қандай омилларга боғлиқ бўлади?
5. Моддий рағбатлантиришнинг қандай турларини биласиз?
6. Рағбатлантиришнинг тан олиш усули деганда нимани тушунаси?
7. Рағбатлантиришнинг бўш вақт усули деганда нимани тушунаси?
8. Рағбатлантиришнинг қизиқарли иш усулини таърифланг.
9. Рағбатлантиришнинг эркинлик усули нима?
10. Рағбатлантиришнинг хузур- ҳаловат усули нима?
11. Рағбатлантиришнинг истиқбол усули нима?
12. Идеал ходимнинг умумий хислатларини биласизми?

### **3.3. Кутубхона- ахборот фаолиятини бошқаришнинг ижтимоий- психологик асослари.**

**3.3.1.** Кутубхона-ахборот ташкилоти жамоасига таъсир кўрсатувчи омиллар.

**3.3.2.** Кутубхона- ахборот ташкилоти жамоасида формал ва ноформал гуруҳлар.

**3.3.3.** Низолар классификацияси ва раҳбарлик жараёнида уларни бошқариш.

#### **3.3.1. Кутубхона-ахборот ташкилоти жамоасига таъсир кўрсатувчи омиллар.**

Кутубхона-ахборот муассасаларини бошқариш нафақат ҳуқуқий бошқариш ёки иқтисодий бошқариш, балки одамларни бошқариш, уларни муносабатларини, шу жумладан ижтимоий муносабатларини бошқаришдан иборат. Кенг маънода иқтисодий муносабатлар моҳиятан ижтимоий муносабатлардир. Чунки улар кишилар орасидаги муносабатларни ифода этади.

Ижтимоий муносабатларнинг иккинчи босқичи ишчилар, хизматчилар, ақлий меҳнат кишилари, ижодкорлар ва х.к. лар орасидаги муносабатлардир.

Ижтимоий муносабатларнинг учинчи босқичи меҳнат жамоалари орасидаги ва жамоа аъзолари ичидаги муносабатлардир. Бу ҳар уч босқичдаги ижтимоий муносабатлар бир- бири билан узвий боғлиқ.

Юқоридаги икки босқичдаги ижтимоий муносабатларни бошқариш Конституция, қонун ва фармонлар асосида давлат томонидан амалга оширилади. Муассаса миқёсида эса унинг раҳбарияти томонидан бошқарув амалга оширилади. Инсонларни бошқариш бу:

1. Ҳар бир инсоннинг ижтимоий ролини аниқлашни, яъний унинг ишлаб чиқаришдаги ёки хизмат кўрсатиш соҳасидаги ўрни, вазифалари, ҳуқуқ ва мажбуриятини билишни;

2. Ҳар бир инсоннинг ўзини функциясини, мажбурият ва ҳуқуқини, ижтимоий ролини англаштиришни;

3. Ҳар бир инсон томонидан ўз ижтимоий ролини бажарилишини тақозо этади.

Инсон албатта бирон бир касбий жамоага тегишли бўлгани учун у ўз ижтимоий ролини тўғри англаши жамоасига боғлиқ бўлади. Касбий жамоанинг ижтимоий- иқтисодий ривожланиши икки гуруҳ тадбирлари орқали амалга ошади:

Биринчи гуруҳ тадбирлар жамоанинг ижтимоий тузилишини қайта тузишга қаратилган бўлади. Бунда фан-техниканинг энг янги ютуқларини жорий қилиш билан ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш самарадорлиги ошади, ходимларнинг касбий билимлари ва маҳоратига, маданий-техник даражасига талаб ортади. Янги касблар юзага келиб, эскилари ўз мавқеини йўқотади. Шунинг учун кадрларга бўладиган талабларни уларни қайта тайёрлаш, ўқитиш тадбирларини олиб бориш зарур бўлади.

Ижтимоий бошқарувдаги иккинчи гуруҳ тадбирлар, ишчи ва хизматчиларнинг турмуш даражасини оширишга, уларни маданий-маиший турмуш шароитини яхшилашга қаратилган тадбирлардир.

Ижтимоий ривожланиш бўйича тадбирлар техник – иқтисодий ўзгаришлар билан узвий боғлиқ бўлиши зарур. Техник-иқтисодий тадбирлар ижтимоий тадбирларни амалга оширишга асос бўлиб хизмат қилади. Ҳозирда кўпгина муассаса ва ташкилотларда ижтимоий- психологик хизмат тизими бўлиб, психологлар, социологлар уларнинг доимий штатида хизмат қилмоқдалар. Чунки бундай хизматлар социологик тадқиқотлар олиб бориб, жамоа миқёсида ижтимоий муҳитни соғломлаштиришга хизмат қилади. Ижтимоий бошқариш муассаса ва ташкилотларнинг бизнес режасини таркибий қисми бўлиб қолмоқда.

Ижтимоий ривожланиш меҳнат ва турмуш шароитини яхшилаш, соғлиқни таъминлаш, турли кафолатлар тизимидан кенг фойдаланиш орқали жамоа аъзолари ва уларнинг оилалари фаровонлигини ошириш, меҳнат ва фуқаролик кодексига мос равишда таъминлаб борилиши шарт.

Ижтимоий бошқарувда ижтимоий-психологик бошқарув усулларида кенг фойдаланилади. Бозор иқтисодиёти ижтимоий вазифалар доирасини кенгайтириб юборади. Аҳолини кам таъминланган ижтимоий қатламларини ижтимоий химоя қилиш, инсон янги хўжалик юритиш муносабатларида ўз ижтимоий ролини йўқотиб қўймаслигига тўсқинлик қилиши зарур. Президентимиз таъкидлаганидек, ижтимоий бошқарув энг мураккаб шу билан бирга асосий эътиборни жалб қилувчи соҳа. Шунга кўра бозор иқтисодиётига ўзига хос тарзда кириб бораётган Ўзбекистон Республикаси ривожланишининг беш асосий тамойилидан бири қилиб бу вазифани ўзига хос ривожланиш дастури сифатида илгари сурмоқда.

Инсон фаолияти унинг эҳтиёжларидан келиб чиқади. Инсон ҳулқини, ҳаракатларини ташкил қиладиган омиллар қуйидагича:

- ижтимоий ва табиий муҳит (ишлаб чиқариш (ёки хизматлар), ижтимоий муносабатлар, тарбия тизими, маданият, табиий шароит, анъаналар ва х.к.) ;
- эҳтиёжлар ( моддий ва маънавий);
- манфаатлар, хошиш, интилиш, мақсад шаклида эҳтиёжларни англаниши;
- ҳаракатга туртки бериш, қизиқтириш (мотивация);
- мақсад ва унга эришиш йўли билан ҳаракат қилиш қарори;
- ўз-ўзига ишонч, йўналиш, вазифа бериш;
- мақсадга эришиш ва эҳтиёжларни қондиришга қаратилган ҳаракатни ўзи.

Ижтимоий-психологик муҳитга катта таъсир кўрсатадиган **объектив омиллар** - бу кутубхона-ахборот муассасасининг жойлашган жойи (шаҳар ёки кишлоқ), жамоа аъзоларининг яшаш шароитлари ва бошқалардир.

**Субъектив омилларга** эса – мулоқат қилиш характери, маълумот даражаси, табақаланганлик даражаси, жамоа аъзоларининг ҳаётий режалари, қадриятларга бўлган муносабатлари киради. Шундай бўлса ҳам ижтимоий-психологик муҳитни яратишда кутубхона-ахборот муассасасининг раҳбарининг бошқариш фаолиятида қўллайдиган раҳбарлик усуллари ва шакллари алоҳида аҳамият касб этади. Асосий фаолияти ишга ижодий ёндошувни, деярлик бутун фаолияти ижодий муҳитни, дўстона муносабатларни, бир-бирини тушуниш, қўллаб-қувватлаш асосида фаолият кўрсатадиган кутубхона-ахборот муассасаларида автократ бошқариш услубини қўллаш мақсадга мувофиқ бўлмайди.

### 3.3.2. Кутубхона-ахборот ташкилоти жамоасида формал ва ноформал гуруҳлар

Кейинги йилларда психология ва менежмент фанларида ижтимоий гуруҳ ва жамоа тушунчалари бўйича бир- бирини тўлдириб боровчи тадқиқотлар амалга оширилмоқда. Шунга қарамадан кичик гуруҳ тушунчаси ҳақида ҳали бир тўхтамга келинмаган. Чунки бу ходиса жуда ҳам ўзгарувчан бўлиб, шароитга қараб ўз ҳолатини ўзгартириб бораверади. Аммо кичик гуруҳларга кўпчилик томонидан қабул қилинган умумий қарашлар мавжуд бўлиб у қуйидагича таърифланади: Бу- катта бўлмаган миқдордаги одамларни ( одатда ўнтадан ортиқ бўлмаган) бир-бири билан мустаҳам ҳамкорликдаги ҳолати ва маълум бир вақт мобайнидаги ўзаро фаолият кўрсатишидир. Гуруҳ аъзоларининг ўзаро фаолияти умумий қизиқишлар ва мақсадларни умумийлиги ва унга эришиш билан боғланган бўлиши мумкин.

Менежментда кўпроқ эътибор жамоадаги формал ва ноформал гуруҳларга қаратилади.

**Формал гуруҳлар** раҳбарият томонидан махсус қоидалар, қарорлар асосида, уларни фаолиятлари баён қилинган ҳолда тузилади. Формал гуруҳларнинг учта тури мавжуд:

- 1.Раҳбарлар гуруҳи (раҳбарият), директор ва унга бевосита бўйсунувчилар;
- 2.Мақсадли гуруҳ, бирон бир топшириқ ёки лойиха устида ишловчилардан ташкил топади;

3. Комитет (кенгаш, комиссия). у ёки бу топшириқни бажариш учун тузилган гуруҳ.

**Барча формал гуруҳлар қуйидаги асосий белгиларга эга бўладилар:**

1. Ягона ички тизимда ижтимоий муносабатларни элементи сифатида, қатъий белгиланган вазифаларни бўлиши;

2. Гуруҳ таркибидагиларни истак ва хохишидан қатъий назар объектив равишда мавжуд бўлиши;

3. Гуруҳни ижтимоий интизомини белгиланиши;

4. Бошқа гуруҳларга нисбатан ягона бир тизим сифатида муносабатда бўлиш;

5. Гуруҳ қизиқишлари ва қадриятлар тизимини ўзида акс эттирувчи ижтимоий-психологик ўзига хосликка эга бўлиши.

Менежмент фанида формал гуруҳларни самарали меҳнат қилиши ва уни бошқаришга таъсир кўрсатувчи турли факторларни ўрганишга катта аҳамият берилмоқда. Бундай факторларга: гуруҳнинг ҳажми ва таркиби, гуруҳ нормалар, гуруҳни уюшганлиги, низолар, гуруҳ аъзоларининг мавқеи ва бажарадиган вазифалари киради.

**Гуруҳ ҳажми.** Ўтказилган тадқиқотлар натижасига кўра, бирон бир аниқ вазифани бажаришда кичик гуруҳлар (тахминан 7 та киши) кўпроқ натижаларга эришиши, шу билан бирга бирон бир ишни муҳокама қилиш ва жамоа қарорини қабул қилишда 12 та ва ундан ортиқ киши бўлиши яхши натижалар бериши қайд этилган. Яна бир бошқа тенденция аниқланган: гуруҳда ишлаётганда киши якка тартибда фаолият кўрсатаётгандагина нисбатан камроқ ишлайди. Шунга кўра, 5-8 кишидан иборат гуруҳда жамоа аъзоларини турли даражадаги тажрибалари ва қарашларини, ҳар бир аъзони якка тартибдаги хиссасини кўшиши хисобига самарали меҳнат қилинади.

**Гуруҳ таркиби.** Гуруҳ таркибининг оптималлиги унинг аъзоларини психологик жиҳатдан бир-бирига мослигида намоён бўлади. Шахсий сифатларни энг бир-бирига мослиги, махсус муаммоларни ҳал этувчи гуруҳ таркибини танлов асосида ташкил этилаётганда эришиш мумкин. Таркибига турли даражадаги билимга, кўникма, укувга ва шахсий хислатларга эга кишилардан иборат гуруҳлар энг самарали фаолият кўрсатади деб хисобланади. Шу билан бирга гуруҳ раҳбари турли хилликни негатив томонларини ҳар доим эътибордан четда сақламаслиги, келиб чиқиши мумкин бўлган низоларни олдини ола билиши керак.

**Гуруҳ нормаси.** Кишиларни психологик жиҳатдан бир-бирига мос келиши жуда ҳам қийин жараён ва реал ҳаётда мураккаб танлаш услубидан кўпинча фойдаланилмайди. Лекин психологик танлаш табиий йўл билан доимий равишда амалга ошиб боради. Кишиларни ишчанлик ва шахсий сифатлари белгиланган қоидалар, анъаналарга мос келганда гуруҳда мустакхам ўрнашиб қолади. Бу қоидалар ва анъаналарни “гуруҳ нормаси” деб аталади. Гуруҳнинг ҳар бир аъзосини хулқ-атвори, ундан кутилаётган ишлар гуруҳ нормаларига ёндошган холда амалга оширилади. Шунинг учун ҳам гуруҳ нормалари жамоанинг ҳар бир аъзосига катта таъсир ўтказади.

**Уюшганлик** – гуруҳ аъзоларини мавжуд муаммо ва ҳолатларни ҳал қилишда бир – бирига мос фикр-мулоҳазаларга олиб келади. Уюшганлик ишни юқори самарадорликда эканлигини белгиси сифатида тан олинган. Гуруҳда

юқори уюшганлик бўлганда ўзаро муомилада камроқ муаммолар, бир- бирини тушунмаслик ҳолатлари, бир- бирига ишончсизлик, душманлик кайфияти камроқ бўлади.

Раҳбарнинг ўз интилишлари гуруҳнинг қизиқишлари билан мос келганда ишнинг юқори самарадорлигига эришишда уюшганлик омилидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Ундан жамоанинг кутубхонанинг муҳим муаммоларини ҳал этишда, вақти – вақти билан истиқбол режаларини ва бошқа муҳим масалаларни муҳокама қилишда фойдаланиш мумкин. Лекин жамоа раҳбарни фаолиятини тан олмаса, масалан у ишга киритимоқчи бўлган янгиликларни қабул қилмаса, унда уюшганлик салбий рол ўйнайди ва бу омилни бартараф қилиш учун қўшимча чораларни қўллаш зарур бўлади.

**Низолар.** Бирон бир фаолиятни амалга оширишда турли хил қарашлар ишни самарадорлигига бевосита таъсир кўрсатади, лекин, фикр-мулоҳазалардаги ўта кескинликлар уларни низолар даражасига кўтарилиб кетишига сабабчи бўлганлиги учун бунга йўл қўймаслик керак.

**Гуруҳдаги ҳақ ҳуқуқлар.** Бунга бир қанча факторларни кўрсатиб ўтиш мумкин: лавозим, маълумот, ижтимоий, талантлик, тажриба. Юқоридагиларни барчаси ишнинг самарадорлигини ошириши ёки камайтириши мумкин. Анъанага кўра ёши катта, лавозими юқори, тажрибаси кўпроқ ходимлар гуруҳ фаолиятига кўпроқ таъсир ўтказа олади. Лекин бу ҳолат ҳар доим ҳам ишни самарадорлигини оширади деб бўлмайди. Раҳбар доим кўп йиллик тажрибага эга бўлган кутубхоначи билан ёш ходим томонидан янги ўзига хос таклифлар юзасидан келиб чиқадиган қарама- қаршиликларга тайёр бўлиб туриши керак. Бундай ҳолатларда улар орасидаги муносабатларни ҳал этиш эмас, балки берилган таклифларни объективлиги нуқтаи назаридан масалани ҳал этиш лозим.

**Гуруҳ аъзоларининг функционал роллари.** Гуруҳ аъзоларининг ҳолатини яна бир танқидий фактори, жамоанинг ҳар бир аъзоси бажарадиган мақсадли ва қўллаб- қувватловчи ролларидир. Мақсадли роллар шундай тақсимланадики, бунда гуруҳнинг вазифаси ва уни ҳал этиш имкониятлари ажратиб олинади. <sup>а</sup>ўллаб-қувватловчи роллар деганда жамоанинг ҳаётий фаолиятини фаоллаштириш, руҳлантириш назарда тутилади. Кутубхоналарнинг тажрибали раҳбарлари бу ролларни бир-бири билан узвий равишда боғлаган ҳолда, жамоадаги одамларни ҳамкорликда меҳнат қилишига эришадилар. Бундай ҳолат кўпроқ кичик жамоага эга бўлган кутубхоналарда учрайди. Йирик кутубхоналарда бошқарув тузилмаси аниқ бўлганлиги сабабли раҳбарлар кўпроқ мақсадли ролларни бажарадилар.

Формал гуруҳлар фаолиятига таъсир кўрсатувчи факторларни ўрганиш натижасида шундай хулоса қилиш мумкин: оптимал гуруҳ деб, турли характерга эга бўлган кишилардан иборат гуруҳ аъзоларининг сони, улар олдига қўйилган вазифаларга мос келиши. Шунингдек гуруҳ томонидан бажариладиган иш нормалари кўзланган мақсадга эришишга мос бўлиши ва гуруҳнинг уюшганлиги, соғлом низолар даражасига ҳамда мақсадли ва қўллаб-қувватловчи ролларни биргаликда бажарилиши натижасида пайдо бўлади.

**Ноформал гуруҳлар.** Ноформал гуруҳлар жамоа аъзолари орасида бир – бирига мос қарашлар, умумий қизиқишлар, бир хил иш билан шуғулланиш, одатлар ва бошқалар натижасида ҳосил бўлади. Бу бирданига ташкил топган

одамлар гурухи бўлиб, умумий мақсадга эришиш учун доимий, биргаликда фаолият олиб борадилар. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ноформал гурухга мансуб бўлган одамда маълум бир психологик устунлик хислатлар кўзга ташланади.

Ноформал гурухларнинг хилли ва тузилмаси турли хил ижтимоий алоқаларни белгилайди. Масалан, ноформал гурухга қўшилиш, кишида- энг кучли эмоционал талабни- мансубликни ва у билан боғлиқ холдаги мулоқат, ёрдам ва химояни зарурлигини хис этишдан келиб чиқади. Ноформал гурухларни пайдо бўлиши сабабларидан яна бири – зарур ахборотни олишдир. Навбатдаги қисқаришлар, тузилмадаги ўзгаришлар, қўшилиб кетиш хавфи ва кўтарилишлар, ходимларнинг шахсий ҳаёти- типик ахборот бўлиб, булар ноформал мулоқат каналлари орқали етказилади.

Гурухда одам бошқаларни тажрибасини қабул қилиш орқали ўрганади, ўз имкониятлари ва потенциалини хис этади. Гурух одамга ташқи таъсирларда ўзига ишонч туғдиради, ундаги ўзига хос хислатларни ривожлантиради. Ва ниҳоят гурух одамга унга ёқадиганлар билан ишлаш, ёлғизликдан қочиш имкониятини беради, янги иш жойида ўзини йўқотиб қўйиш холатларидан сақлайди. Ҳар бир инсон ким томондандир севимли бўлишни, кимгадир керак бўлишни, кимгадир боғлиқ бўлишга интилади. Шунинг учун ҳам ноформал гурух бундай муаммоларни ечиш манбаи бўлиши мумкин.

Одамлар ноформал гурухларга бирлашганда, ўзига хосликка эга бўлади. Шунинг учун ҳам бу холатни бошқарувда эътиборга олиш зарур. Улардан биринчиси- ижтимоий назорат бўлиб, бу гурухнинг ҳар бир аъзоси муомилада, ўзини тутишида, кийинишида амал қиладиган ёзилмаган қоидалардир.

Ноформал гурухларга хос бўлган иккинчи ўзига хослик- ўзгаришларга қаршилик кўрсатишдир. Чунки ўзгаришлар гурухни мавжуд холатига хавф солиши мумкин. Ноформал гурухларга хос бўлган яна бир муҳим ўзига хослик бу- етакчини бўлишдир. У расмий раҳбар сингари ҳукумдорлик қилиши ва ўз таъсирини ўтказиши мумкин. Лекин ноформал лидер гурух томонидан тан олингандагина. Шунинг учун у ўз фаолиятини гурухдаги одамлар ва уларни ўзаро алоқалари асосидагина юрита олади.

Кутубхона маъмурияти ноформал гурухларни пайдо бўлиши қонуниятларини ҳисобга олиши, зарур холларда уларни фаолиятини тўхтатиши ёки ривожланишига кўмаклашиши керак. Замонавий менежер ноформал уюшмаларнинг салбий томонларини – янгиликларга қаршилик қилиш, эскирган одатларни сақлаб қолишга интилиш, ёлғон миш- мишларни тарқатиш ва бошқаларни билиши билан бирга, уларни ижобий томонларини – уюшганлиги, юқори руҳдаги жамоатчилик, алоқаларни норасмий эканлиги ва бошқаларни ҳам эътиборга олади.

### **3.3.3. Низолар классификацияси ва раҳбарлик жараёнида уларни бошқариш**

Меҳнат жамоаларида ижтимоий- рухий иқлимнинг холати чиққан низолар сони билан белгиланади. **Низо-** бу раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар



орасида муайян масалаларни хал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга кела олмаслигини билдиради.

Жамоа аъзолари орасидаги низоларнинг кўпчилиги ишлаб чиқаришнинг ёки хизмат кўрсатишнинг қониқарсиз ташкил қилинганлиги, раҳбарларнинг иш жараёнида ўзига бўйсунувчи жамоа аъзоларининг рухий ҳолатларини ҳисобга олмаганлиги, зарур иш шароитининг яратилмаганлиги ва бошқа сабаблар натижасида вужудга келади. Низолар қанчалик кўп бўлса меҳнат жамоаларида ижтимоий- рухий иқлим шунчалик ёмонлашади.

Меҳнат жамоаларида айрим низо чиқаришга мойил шахслар бўлиши табиий. Бундай шахслар иш пайтида фойдали меҳнат билан шуғулланиш ўрнига ўзларининг низоларида кўрсатилган масалалар раҳбар ходимлар томонидан қандай қабул қилинаётгани тўғрисида гапириб, ҳам ўзларини ҳам бошқаларни ишдан чалғитиб ишга ҳалақит берадилар. Бундай носоғлом вазият жамоа аъзолари асабига тегади, айрим ишчи ходимлар бундан вақтинча манфаатдор бўлиб, улар ғийбатлар уюштириб вазиятни кескинлаштиришга ҳаракат қиладилар. Жамоадаги ижтимоий-рухий ҳолат ёмонлашади, бу эса ўз-ўзидан ишга салбий таъсир кўрсатади.

Маъмурий буйруқбозлик ҳуқум сурган шароитда ижтимоий-рухий иқлимга эътибор қаратилмас эди. Ишчилар ўзларига нисбатан раҳбарларнинг кўпол гапларига аҳамият бермас эдилар, буни замон ҳам кўтарар эди. Аммо жамиятни демократиялашуви, ошкоралик шароитида, бозор иқтисодиётининг соғлом рақобат муҳитида барча эски иш услубларига чек қўйилмоқда.

Ҳозирги шароитда раҳбар фақат ўз соҳасини яхши билибгина қолмай, балки яхши ташкилотчи, рухшунос, тарбиячи ва ижтимоий етакчи бўлмоғи лозим. Бунинг учун ҳар бир раҳбар социология, психология, педагогика фанларини чуқур ўзлаштиришлари лозим. Буни ҳаётимиздаги жиддий ўзгаришлар, инсон омилининг фаоллашуви, жамоаларнинг ўз-ўзини бошқариш шароитида улар билан ишлаш таққозо қилади.

Жамоага аъзо бўлган ҳар бир шахснинг қалбига раҳбар йўл топа олиши-унинг фаолияти негизини ташкил этади. Япон менежерларидан бири таъкидлаганидек, меҳнат жамоасида нафақат 250 киши балки 25000 киши ишласада, раҳбар ҳар бир ишчисини “юзидан” билишга, шахсан танишга интилиши зарур.

Киши шахсиятига йўл топа билиш меҳнат жамоаси ичида меҳнат жараёнида вужудга келадиган ҳар хил низоларни жамоа ичида, юқори поғонага чиқармасдан туриб ҳал қилиш имконини беради. Жамоаларда соғлом рухий муҳит яратиш учун раҳбар ҳар бир ишчи-хизматчи ходимнинг шахсий фазилатларини, ёшини, қобилиятларини инobatга ола билиши зарур. Шунингдек ишчилар ўртасидаги ҳамкорликни ва ўзаро ёрдамни, бир-бири билан чамбарчас боғлайдиган имтимоий алоқа маромини, иқтисодий мусобақани ташкил этишга, меҳнат жамоаларида иш фаолиятини натижаларини рўёбга чиқаришда ҳар бир ишчининг маъсулият сезиш туйғусини мустаҳкамлашга, юқори унумли меҳнатни таъминлашга, ижодий ғайрат билан ишлаш шароитини яратишга эътибор бериши зарур.

Шундай қилиб, низо бу раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар ( ёки гуруҳ) орасида муайян масалаларни хал қилишда, томонларнинг бир- бири билан бир ечимга кела олмаганлигини билдиради. Табиийки, бу ҳолат ҳар бир томон ўз

фикрини маъқуллайди, уни ўтказишга интилади. Ёки низолар муассасанинг самарасиз фаолиятдан ва ёмон бошқарувидан келиб чиқади деб қаралади. Гуёки яхши муносабатлар низоларни сўзсиз олдини оладигандек.

Ҳозирги замон нуқтаи назаридан ҳатто самарали бошқарув хос бўлган муассасаларда ҳам низоларсиз, қарама-қаршиликсиз иш юритиш жуда қийин, ҳатто бундай низолар ўринли бўлиб тургани фойдали деб ҳисобланади. Фақат, уларнинг раҳбарият бошқариш даражасида бўлиши лозим. Айрим ҳолларда улар корхона ёки ишчи ходимнинг манфаатларини, эҳтиёжларини қондирилишига тўсқинлик қилиши мумкин. Аммо кўпчилик ҳолларда низолар турли нуқтаи назарларни юзага чиқарш, кўшимча маълумот олиш, турли альтернатив вариантларни ишлаб чиқиш ва демак тўғри қарорлар қабул қилишга хизмат қилади. Албатта бошқарув қарорларининг самарасини ошириш ҳамда кишилар ўз фикрларини ифода этиш имконини берувчи низоларни корхона учун фойдали деб қараш мумкин.

Низо функционал бўлиши, яъни жамоа фаолияти самарадорлигини оширишга хизмат қилиши ёки дисфункционал бўлиши, яъни ҳам шахсий қониқишни, ҳам корхона фаолияти самарадорлигини пасайишига олиб келиши мумкин. Низоларни, зиддиятларни бошқариш учун уларни юзага келиш сабабларини билиш зарур. Низо (конфликт)ларни тўрта асосий тури мавжуд, булар:

- шахснинг ўз ишига хос ички низолар;
- инсон шахсият ва гуруҳ орасидаги низолар;
- инсонлар орасидаги низолар;
- гуруҳлар орасидаги низолар.

Инсоннинг ички ўзига хос низолари бир кишига турли қарама-қарши вазифалар юкланиб, натижалелиги жиҳатидан бир-бирини инкор қилувчи натижаларни талаб этадиган ҳолларда рўй беради ёки низолар ишлаб чиқариш талабларининг ишчининг шахсий манфаатлари билан мос келмаслик ҳолларида рўй беради.

Алоҳида кишилар орасида рўй берадиган низолар энг кенг тарқалган низолар тури ҳисобланади. Кўпинча у рақобатли раҳбарлар, бир лавозимга даъвогарлар ёки турли қарама-қарши характерли, фикрлаш доираси ва қадриятлар тизимига эга одамлар орасида рўй беради. Бу низолар турини келиштириш- энг мураккаб ишлардан саналади.

Кейинги гуруҳ низолар алоҳида шахслар ва гуруҳлар орасида юз берадиган низолардир. Албатта бу ҳол кўпинча бирон киши бутун гуруҳга қарама-қарши, зид позицияни эгаллаши ҳолларида рўй беради.

Ва ниҳоят гуруҳлар орасидаги низолар турли гуруҳлар орасидаги қарама- қарши фикрлар тўқнашувидан келиб чиқади. Масалан, чизиқли йўналишдаги ва штаб раҳбарлари орасидаги низолар ёки маъмурият ва касаба уюшмалари орасидаги зиддиятлар ва х.к. Булар кўпинча дисфункционал низолардир.

Бозор иқтисодиёти шароитида мураккаб тузилишга эга бўлган ташкилотларни юзага келиши ва бу ташкилотларда кўплаб функционал буғинларни бўлиши, ихтисослашув натижасида низолар юзага келиши ҳоллари кучайиб боради. Шунинг учун кишиларни ўзаро табиатан бир- бирига яқин

бўлганларини танлаш, жой –жойига қўйиш, ўзаро мулоқатга мойил ишчиларни жамоага бирлаштириш, ижобий ижтимоий-психологик муносабатларни, ижобий коммуникация асосларини шакллантиришга ёрдам беради.

Бундан ташқари ташкилий-маъмурий таъсир чораларини, тавсиялар ва кўрсатмалар, хужжатларни тўғри ишлаб чиқиш муҳимдир. Низолар ўз- ўзича ҳал бўлади деб, қўл қовуштириб ўтириш ўринсиз. Раҳбар айнан бошқа фаолият тури кишиларидан шуниси билан фарқ қиладики, у ўз бошқарув фаолиятини турли табиатли кишилар орасида ҳар томонлама соғлом, ўзаро иззат-хурматга асосланган муносабатларни шакллантира билиши, кишиларни ўзаро келиштира билиши билан амалга ошира олиши зарур. Низоларни бошқариш раҳбар фаолиятидаги энг мураккаб ва ўзига хос вазифалардан биридир.

Низоларни бошқаришнинг бир неча самарали усуллари мавжуд. Уларни низоларни келиб чиқиш табиатига кўра икки гуруҳга бўлиш мумкин: булар тузилмавий ва инсонлар орасидаги конфликт вазиятларни ҳал қилиш усулларидир. Низони бартараф этишдан аввал уни юзага келиш сабабларини турли усуллар ёрдамида таҳлил қилиш лозим.

Низоларни ҳал қилишнинг, бартараф этишнинг тўрта тузилмавий усули мавжуд бўлиб, булар:

-ишга бўлган талабларни яхши тушунтириш (координация) ўзаро келиштириш ва интеграция;

-ўзаро сингдириш механизмларини қўллаш;

-умумташкилий комплек мақсадларини белгилаш;

- тақдирлаш орқали рағбатлантириш тизимини қўллашдир.

Инсонлар орасидаги инсоний муносабатлар оқибатида юзага келадиган низоларни ҳал қилишда бешта усул мавжуд:

-низога чап бериш;

-юмшатиш;

-мажбур қилиш;

-компромис-яъни ўзаро битимга келиш;

-муаммони ҳал қилишдир.

Чап беришда ташкилотларда қарама- қаршиликлардан, низолардан ўзини олиб қочиш, қизиқмаслик, бундай вазиятга тушмасликка интилиш хос бўлади. Юмшатиш усулида ҳам икки томонни мақсадлари умумийлигига, ташкилот манфаатлари бирлигига эътиборни қаратиш асос бўлади. Мажбур қилишда таклиф этилаётган фикрни сўзсиз қабул қилишни мавқеъ ёки куч таъсири орқали қабул қилиш кўзда тутилади.

Албатта бу усуллар қаторида ўзаро битимга келиш (компромисс), манфаатлар тўқнашувини бартараф этиш ҳамда муаммони ҳал қилиш, яъни фикрлардаги зиддиятни фарқини тан олиб бошқа томон фикрларидаги зиддиятни фикран тан олиб, бошқа томон фикрини ўрганишга интилиш энг ўринли, қўл келадиган усул ҳисобланади. Чунки бу иккала ҳолда киши шахсиятини бўғувчи, у билан ҳисоблашмаслик ҳолати рўй бермайди.

Умуман низоларни, зиддиятларни бартараф этишда раҳбар томонидан низо сабаблари чуқур ўрганилиши, кишилар билан ишлаш тажрибаси, юмшоқлик ва махсус рухий хусусиятлар, қобилиятлар зарур. Доимо низони

чеклагандан, вақтинчалик, қисман келиштиришдан кўра уни ҳал қилиш, бартараф этиш муҳимдир.

Низоларга кўпинча сабаб сифатида доимий стресс ҳолатида бўлиш ҳам олиб келади. Стресслар эса муаммоларни имкониятлар доирасидан ошиб кетиши, доимий таъқиқ қилиш ҳолларини йиғилишининг натижасидир. Стрессларнинг яна бир сабаби ташкилотдаги туб ўзгаришлар бўлиши мумкин. Кишилар бу ўзгаришларни тушунмасликлари уларни қабул қилмасликларига олиб келади. Бунинг учун ўзгартиришлар киритиш жараёнида тушунтириш, тажриба қилиб кўриш, кўникишга вақт бериш, розилигини олиш, дастлабки вақтда вазифаларни чегаралаш, иш кўламини ошириб юбормаслик, қарши туриш сабабларини ўрганиш, уларни таҳлил қилиш ва бартараф этиш зурур бўлади.

Раҳбар ташкилот аъзоларини доимий ўзгаришларга, вазият омилига, ташқи муҳит таъсирига эътиборни кучайтирган ҳолда, шу билан бирга иш юкламаси ҳажмини ҳаддан зиёд оширмаган ҳолда ўрганиб бориши зарур. Айниқса кучли рақобат, тез ўзгарувчан муҳит шароитидаги ташкилотларда ҳар қандай вазиятдан чиқиш йўллари мавжуд. Бунинг учун совуққонлик, фикрлаш қобилияти ва тезкорлик кераклигини сингдириш лоҳим. Шундагина маълум жиҳатдан стресс ҳолатларини ёки ўзгаришларга қаршилиқ қилиш ҳолатларини бартараф этиш мумкин.

## **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Ижтимоий муносабатлар** – бу аввало, кенг маънода иқтисодий муносабатлар булиб моҳиятан ижтимоий муносабатлардир. Чунки улар кишилар орасидаги муносабатларни ифода этади.

Иккинчидан, ижтимоий муносабатлар бу - ишчилар, хизматчилар, ақлий меҳнат кишилари, ижодкорлар ва бошқалар орасидаги муносабатлардир.

Учинчидан, ижтимоий муносабатларнинг бу - меҳнат жамоалари орасидаги ва жамоа аъзолари ичидаги муносабатлардир. Бу ҳар уч босқичдаги ижтимоий муносабатлар бир- бири билан узвий боғлиқ.

**Ижтимоий-психологик муҳитга таъсир кўрсатадиган объектив омиллар** - бу кутубхона-ахборот муассасасининг жойлашган жойи (шаҳар ёки кишлок), жамоа аъзоларининг яшаш шароитлари ва бошқа.

**Ижтимоий –психологик муҳитга таъсир кўрсатадиган субъектив омиллар**– мулоқат қилиш характери, маълумот даражаси, табақаланганлик даражаси, жамоа аъзоларининг ҳаётий режалари, қадриятларга бўлган муносабатлари киради

**Формал гуруҳлар - раҳбарият томонидан махсус қоидалар, қарорлар асосида, уларни фаолиятлари баён қилинган ҳолда тузилади.**

**Ноформал гуруҳлар - жамоа аъзолари орасида бир –бирига мос қарашлар, умумий қизиқишлар, бир хил иш билан шуғулланиш, одатлар ва бошқалар натижасида ҳосил бўлади.**

**Низо-** бу раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар орасида муайян масалаларни ҳал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга кела олмаслигини билдиради.

## Мавзунни ўзлаштириш учун саволлар

1. Ижтимоий муносабатларнинг биринчи босқичи нима?
2. Ижтимоий муносабатларни иккинчи босқичи нима?
3. Ижтимоий муносабатларни учинчи босқичи нима?
4. Инсонларни ижтимоий бошқариш деганда нимани тушунасиз?
5. Касбий жамоанинг ижтимоий- иқтисодий ривожланишининг биринчи гуруҳ тадбирларини қайд этинг.
6. Касбий жамоанинг ижтимоий-иқтисодий ривожланишининг иккинчи гуруҳ тадбирларини қайд этинг.
7. Инсон хулқини, ҳаракатларини ташкил қиладиган омилларни биласизми?
8. Формал гуруҳлар нима?
9. Формал гуруҳларнинг асосий белгиларини кўрсатинг?
10. Ноформал гуруҳларга таъриф беринг.
11. Ноформал гуруҳларнинг ўзига хос хусусиятларини биласизми?
12. Низо нима?
13. Низо (конфликт)ларнинг нечта асосий тури мавжуд?
14. Низоларни бартараф қилишнинг бешта усулини таърифланг?
15. Низолар келиб чиқишининг яна қандай сабабларини биласиз?

## **4-БОБ. КУТУБХОНА- АХБОРОТ МУАССАСАЛАРИНИНГ МОЛИЯЛАШТИРИШ ВА ИҚТИСОДИЙ РЕСУРСЛАРИ.**

**4.1.** Кутубхона- ахборот ташкилотларининг молиялаштириш тамойиллари, манбалари ва ўзига хослиги.

**4.2.** Кутубхона- ахборот ташкилотларининг бюджети ва харажатлар сметаси.

### **4.1. Кутубхона- ахборот муассасаларининг молиялаштириш тамойиллари, манбалари ва ўзига хос хусусиятлари.**

Кутубхона ишида тежамкорликни жорий этишнинг моҳияти ва усулларини тадқиқ қилиш кутубхонашуносликнинг махсус бўлими – кутубхона иқтисодиётининг вазифаси ҳисобланади. Кутубхона-ахборот фаолияти иқтисодиёти давлат ва жамоат маблағларини сарфлашга ўйлаб муносабатда бўлиш ва бошқа масалалар – адабиётлар сотиб олиш, кутубхона муассасаларининг бошқа эҳтиёжлари учун харажатларни белгилайдиган нормативлар, мезонлар ( критериялар) ни илмий асослаш билан ҳам мустахкам боғлиқдир.

Кутубхона раҳбарлари ҳам, режалаштириш органлари ҳам адабиётлар сотиб олиш учун харажатларнинг оптимал ҳажми, битта кутубхоначи учун, битта китобхон учун, битта тадбир ўтказиш учун ва х.к. учун илмий асосланган нормативларга эҳтиёж сезадилар. Шу билан бирга бошқа мезонларни аниқлаш ва кутубхона бюджетларини сметасини турли моддалари бўйича ҳамда битта китобхон ёки бир кишига ҳисоблагандаги сарфланишнинг тадқиқ этиш зарурдир.

Кутубхона иқтисодиётининг ўзига хослигидан унинг махсус вазифалари турли тип ва турдаги кутубхона муассасаларига маблағ ажратиш учун илмий асосланган мезонлар излаш ҳам келиб чиқади.

Кутубхона иқтисодиёти бу шунчаки бухгалтерия ҳисоби ёки иқтисодий операция эмас, балки айти пайтда кутубхонашунослик тадқиқоти ҳамдир. Бу ўринда адабиётларнинг “эскириш муддати”, “ўқиш нормаси” ҳамда “китоб билан таъминланганлик”, айрим соҳа адабиётларининг “ китоб берилиш таркибидаги салмоғи”, регион аҳолисининг “ миллий- демографик таркиби” ва бошқа омилларни ҳисобга олиш муҳимдир. Булар кутубхона фаолиятини сўмларда ифодаланган самарадорлигининг ўрганиш билан мустахкам боғлиқдир.

Республикамиз кутубхоналарининг деярлик 90% ига маблағ ажратиш давлат зиммасига тушмоқда. Давлат барча кутубхоналарга, услубий марказлар ҳамда кутубхона ходимларини тайёрлаш ва қайта тайёрлашни ташкил қилиш, шунингдек жамоат ташкилотлари ва уларнинг кутубхоналарига бинолар ажратиш йўли билан кўшимча моддий ёрдам кўрсатади. Моддий- молиявий базани мустахкамлаш турли каналлар бўйича: штатлар учун, адабиётлар сотиб олиш ва бошқа харажатларга маблағ ажратиш, ҳар хил имтиёзлар бериш, масалан, етакчи кутубхоналарга бепул мажбурий нусхалар ажратиш, кутубхоналар учун адабиётларни биринчи навбатда олиш ва бошқа

марказлашган тадбирларни амалга оширар эди. Ҳозирги кунда бозор иқтисодиётига ўтиш муносабати билан юқоридаги кўшимча моддий ёрдамларнинг бир қисми олиб ташланди, лекин кутубхоналар учун кўшимча молиявий имкониятлар топиш учун имкониятлар яратилмоқда, жумладан кутубхоналарда пуллик хизматлар ташкил қилиш, хўжалик шартномалари асосида фаолият юритиш, биноларни арендага бериш ва х.к.

Кутубхоналарни маблағ билан асосан давлат ҳамда жамоат ташкилотлари таъминлайди. Маблағ ажратиш характериға кўра кутубхоналар – мустақил ва номустақил турларға ажратилади.

Маблағлар бевосита давлат бюджетидан ажратиладиган кутубхоналар – м у с т а қ и л кутубхоналарға киради. Уларни таъминлаб турувчи харажатларни эса улар мансуб булган идоралар ҳам, молиявий органлар ҳам режалаштиради. Бу гуруҳға ахборот-кутубхона марказлари, республика тармоқ илмий- универсал кутубхоналари, бошқа идораларнинг йирик кутубхоналари, масалан, Ўзбекистон Фанлар Академиясининг Фундаментал кутубхонаси, Республика медицина кутубхонаси ва х.к. киради.

олган барча кутубхоналар – касаба уюшмалари, ўқув кутубхоналар, илмий-тадқиқот ва лойихалаш институтлари, корхона ва ташкилотлар қошидаги кутубхоналар – н о м у с т а қ и л кутубхоналарға киради.

Кутубхоналар учун сарфланадиган харажатлар операцион ва маъмурий-хўжалик турларига бўлинади. **Операцион харажатлар** сарфларни тўлаш учун мўлжалланган. Бу харажатларға китобларға, вақтли матбуотға обуна бўлиш, кутубхона техникаси ва жихозлари харида қилиш, оммавий тадбирларға ҳақ тўлаш ва шу каби харажатлар киради. Уларсиз китобхоналарға хизмат кўрсатишни ташкил қилиш мумкин эмас.

**Маъмурий- хўжалик харажатларига** ходимларни иш ҳақи, хизмат сафарлари учун харажатлар, бинони сақлаш ва бошқа хўжалик эҳтиёжларига қилинадиган харажатлар киради.

Номустақил кутубхоналар (маблағ ажратилишиға кўра) хизмат кўрсатиладиган муассаса ёки корхона ҳар йили смета харажатларини тузаётганда кутубхона ҳам ўзи учун зарур буюртмаларни беради. Унда сотиб олиш мўлжалланаётган адабиётлар ва улар учун талаб қилинадиган пул миқдори, газета ва журналлар ҳамда бошқа обуна нашрлари учун маблағ, кутубхона учун зарур бўлган жихозлар ва уларни қиймати кўрсатиб ўтилади.

Кутубхона мудури буюртмаларни хисобға олинишини кузатиб боради ва юқори ташкилотлар томонидан муассаса сметаси тасдиқлангандан кейин эса кутубхона эҳтиёжлари учун қанча маблағ ажратилганлигини бухгалтериядан аниқлайди. Шунингдек, у адабиётларни ўз вақтида сотиб олиш, вақтли нашрларға обунани расмийлаштириш ва уларни сотиб олишни ташкил қилади. Нақд пул тарзида олинган аванс харажатлари бўйича хисобот ва исботловчи хужжатлар топширади, аванснинг фойдаланилмаган қисмини кассаға қайтаради. Пул маблағлари харакати ва уларнинг сарфланиш хисоби эса муассаса бухгалтериясида олиб борилади.

Мустақил бюджетли кутубхоналар смета лойихасини тузади ва асослаб беради. Берилган кредитлардан мақсадға мувофиқ фойдаланиш ва харажатларни ўз вақтида тўлашни кузатиб боради, белгиланган қоидаға мувофиқ даромад ва харажатлар хисобини олиб боради ҳамда молиявий

хисоботлар тузади. Хисоб ва молиявий хисоботни бухгалтерия ходимлари олиб боради. Кутубхона раҳбари уларни назорат қилади.

Давлат кутубхоналарига Республика ёки маҳаллий бюджетлардан маблағ ажратилади. Бюджет бўлим, параграф ва моддаларга бўлинади. Ажратмалар уз мақсадларига қараб харажат моддалари бўйича тақсимланади.

Смета хисоблари ва тежамкорликка риоя қилишни унификациялаш (бир хиллика олиб келиш) учун иш ёки хизмат кўрсатиш бирлигига бўлган харажатлар ҳажмини белгилайдиган кўпгина чиқимларга нормалар белгиланган. Нормалар натурал birlikларда (тонна кўмир, кубометр ўтин, киловатт электрэнергия ва х.к.) моддий ҳамда пул хисобида ифодаланган молиявий бўлиши мумкин. Нормалар давлат томонидан белгиланадиган мажбурий (штатлар, иш ҳақи ставкалари, командировка чиқимлари ҳақи) ҳамда маҳаллий шароитларни хисобга олган ҳолда режа ва молия органлари томонидан ишлаб чиқилган факультативга (иситиш, ёритиш ва шу кабилар учун) ажратилади. Смета тузилганда давлат нархлари ва тарифлар, шунингдек моддий ва пул нормалари билан тасдиқланган амалдаги қонунларга риоя қилинади.

#### **4.2. Кутубхона – ахборот ташкилотлари бюджети ва харажатлар сметаси.**

**Смета** – бу молиявий режа ва маблағ олиш учун асосий ҳужжатдир. У календарь йил учун белгиланган шаклда тузилади. Сметага бюджет классификациясига мувофиқ моддалар бўйича келгуси йил учун маблағ ва харажатлар рўйхати киритилади. Бунда жорий йилда қанча маблағ тасдиқлангани ва қанчаси сарфлангани, келгуси йилга қанча сўралаётгани ва харажатлар рўйхати кўрсатилади. Хўжалик харажатларини асослаш учун зарур бўлган маълумотлар (бинонинг майдони, иситиш тизими, сув билан таъминланиш, канализация ва х.к.) ҳам киритилади. Ишлаб чиқариш кўрсаткичларининг (китобхонлар миқдори, китоб берилиши, катновлар, кўчма кутубхоналар ва х.к.) қанчаси бажарилганлиги ва келгуси йилга қанча мўлжалланаётгани кўрсатилган ҳолда хисобланади. Сметага хисоблар илова қилинади ва бу харажатларнинг ҳар бири асосланган бўлиши керак. Сметага кутубхона- ахборот ташкилоти раҳбари қўл қўяди.

Тасдиқланган сметага мувофиқ ажратиладиган маблағ бюджетли (сметали) кредит дейилади, уларни ажратилган миқдорда фақат кредит бошқарувчи тасарруф қила олади. Ҳуқуқий даражасига кўра асосий бошқарувчилар – вазирлар, идораларнинг раҳбарлари, бош бошқарма бошлиқлари хисобланади. Иккинчи даражали бошқарувчилар – ўзига қарайдиган идораларга ажратилган барча маблағларни тасарруф қилиш ва зарур бўлиб қолган ҳолатда, улар ўртасида умумий маблағлар чегарасидан чиқмай, ажратмаларни қайта тақсимлаш ҳуқуқига эга бўлган ҳокимиятларни бўлим мудирлари хисобланади. Республика ва йирик соҳа кутубхоналарнинг, шунингдек Ахборот- кутубхона марказлари ва Ахборот-ресурс марказларининг директорлари учинчи даражали бошқарувчилар хисобланади. Улар сметадан ортиқча ва кредитсиз



харажатларга йўл қўймаган холда, сметада ажратилган маблағларни аниқ мақсадлар учун тежаб ва ўз вақтида фойдаланишга мажбурдирлар.

Смета моддалари бўйича кредитларни, истисно холлардагина, юқори кредит бошқарувчиларининг рухсати билан қайта тақсимлаш мумкин. Хисоблар ва пул операциялари тўғри расмийлаштирилган ишончли хужжатлар асосида амалга оширилади.

Давлат бюджети бўйича сметага мувофиқ бериладиган маблағларни олиш ва асраш учун давлат банкида нақд пул билан ва нақд пул тўламайдиган барча операциялар учун жорий рақам (счёт) очилади.

Кутубхона-ахборот ташкилотлари сметаларида қуйидаги асосий харажат моддалари қўлланилади.

Иш ҳақи фонди штат бирлиги, тасдиқланган тариф ставкаси лавозимлари миқдорига қараб хисобланади. Штатлар бирлиги миқдорини кўпайтириш юқори органлар томонидан ишлаб чиқилади. Ходимларга иш ҳақи белгилашда Республикамиз бюджет муассасалари учун иш ҳақини белгилашнинг ягона тарификациясига асосланади. Ходимларни разрядлари уларни эгаллаган лавозимлари, маълумот цензи, иш стажи ва бажарадиган вазифаларига кўра белгиланади. Ойлик маош ва унга қўшимчалар ҳамда йиллик умумий маблағ белгиланади. Бу маблағларнинг жами эса йиллик иш ҳақи фонди талаб қиладиган миқдорни ташкил қилади.

Иш ҳақиға қўшимча – бу ижтимоий химоя фондига тушадиган, вақтинча ишга яроқсизлик бўйича бюллетенлар ва бошқа ижтимоий тадбирларга ҳақ тўлашга сарфланадиган маблағдир. Эса тутиш лозимки, бу маблағлар касаба уюшмаларига жўнатиладиган пулнинг фақат мезони, ўлчови хизматини бажаради ва у иш ҳақи фондидан олинмайди. Маданият ва спорт ишлари вазирлиги тассаруфидаги муассасаларда бу моддага иш ҳақи фонди йиғиндисидан 5,5 % маблағ ажратилади.

Канцелярия ва хўжалик харажатлари ( қоғоз, бланкалар, ёзув анжомлари ва бошқалар) ойлик харажатларнинг ўртача миқдори асосида ёки йил давомида битта китобхонга сарфланадиган ўртача харажат хисобидан чиқилади. Бу моддага алоқа харажатлари- телефон ҳақи, почта, телеграф харажатлари ҳам киради. Шу билан қиммат бўлмаган ёки фойдаланиш муддати бир йилдан ортиқ бўлмайдиган хўжаллик буюмлари сотиб олиш харажатлари, иситиш харажатлари, сув билан таъминланиш, канализация, бинони тоза тутиш, жорий ремонт учун харажатлар ҳам шу моддага киради.

Хизмат сафарлари ва хизмат юзасидан борди- келди харажатлари учун маблағ ажратишни хисоблаш учун тахминий муддати кўрсатилган хизмат сафарлари режаси тузилади. Бориш ва қайтиш қиймати ҳамда, меҳмонхона ва кунлик харажатлар (суткалик) ҳақи белгиланади.

Китоблар ва кутубхона техникаси буюмларини сотиб олиш учун харажатларни аниқлаб зарур китоблар сони, уларнинг ўртача қиймати; вақтли ва обуна нашрларига ёзилиш харажатлари; китобларни муқовалашга, кутубхона техникаси сотиб олишга маблағлар белгиланади.

Жихозлар ва инвентарлар сотиб олишга маблағлар ажратиш қуйидагича режалаштирилади. Керакли мебеллар (стол ва стуллар, стеллажлар, каталог жавонлари ва бошқалар) ва инвентарлар (ёриткичлар, ёзув машинкалари ва компьютерлар, стендлар ва бошқалар) нинг қиймати кўрсатилган рўйхати

тузилади. Рўйхат асосида уларнинг умумий қиймати ҳамда модда бўйича тўла харажатларнинг жами ҳисоблаб чиқилади.

Бошқа харажатларга оммавий ишлар ўтказиш: мусикали- адабий кечаларда иштирок этган актёрга тўланадиган ҳақ, кўргазмаларни жиҳозлаш ёки плакатлар учун рассомга тўланадиган пул харажатлари киритилади. Оммавий тадбирлар режаси тузилганда унинг бир қисмини жамоатчилик асосида ўтказишни ҳисобга олиш тавсия этилади.

## **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Кутубхона-ахборот фаолияти иқтисодиёти** - давлат ва жамоат маблағларини сарфлашга ўйлаб муносабатда бўлиш ва бошқа масалалар – адабиётлар сотиб олиш, кутубхона муассасаларининг бошқа эҳтиёжлари учун харажатларни белгилайдиган нормативлар, мезонлар ( критериялар) ни илмий асослаш.

**Мустақил кутубхоналар** -мблағлар бевосита давлат бюджетидан ажратиладиган кутубхоналар. Уларни таъминлаб турувчи харажатларни эса улар мансуб бўлган идоралар ҳам, молиявий органлар ҳам режалаштиради

**Номустақил кутубхоналар** - касаба уюшмалари, ўқув кутубхоналар, илмий-тадқиқот ва лойихалаш институтлари, корхона ва ташкилотлар қошидаги ва уларга бевосита бўйсунувчи, молиявий жихатдан мустақил бўлмаган кутубхоналар.

**Операцион харажатлар**- бу китобларга, вақтли матбуотга обуна бўлиш, кутубхона техникаси ва жиҳозлари харида қилиш, оммавий тадбирларга ҳақ тўлаш ва шу каби харажатлар.

**Маъмурий- хўжалик харажатлар** -ходимларни иш ҳақи, хизмат сафарлари учун харажатлар, бинони сақлаш ва бошқа хўжалик эҳтиёжларига қилинадиган харажатлар.

**Смета** – бу молиявий режа ва маблағ олиш учун асосий ҳужжатдир. У календарь йил учун белгиланган шаклда тузилади. Сметага бюджет классификациясига мувофиқ моддалар бўйича келгуси йил учун маблағ ва харажатлар рўйхати киритилади

## **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

1. Кутубхона - ахборот муассасалари иқтисодиёти нима?
2. Кутубхона ва ахборот ташкилотлари иқтисодиётининг вазифаси нима?
3. Маблағ ажратилиш характериға кўра кутубхоналар қандай турларға бўлинади?
4. Қандай кутубхоналар мустақил кутубхоналар дейилади?
5. Қандай кутубхоналар номустақил кутубхоналар дейилади?
6. Операцион харажатларға қандай харажатлар киради?
7. Маъмурий-хўжалик харажатларига қандай харажатлар киради?
8. Кутубхона сметаси нима?

## **5- Боб. Маркетингнинг назариясининг методологик асослари.**

### **5.1. Маркетингнинг асосий тушунчалари, моҳияти ва турлари**

#### **5.2. Кутубхона- ахборот фаолиятида тижорат ва нотижорат маркетинг**

### **5.1.Маркетингнинг асосий тушунчалари, моҳияти ва турлари**

**5.1.1.** Маркетинг ҳақида тушунча ва унинг моҳияти, фаолиятининг мазмуни ва мақсадлари.

**5.1.2.** Маркетингнинг асосий тушунчалари: бозор, товар, рақобат, маркетинг стратегияси ва тактикаси, маркетинг концепцияси, “публик релейшнз” ва бошқалар.

#### **5.1.3. Маркетингнинг асосий турлари**

Маркетинг атамаси инглизча “market” (бозор) сўзидан келиб чиққан бўлиб, сотиш соҳасидаги фаолиятни билдиради. У иқтисодий тадқиқот ва бошқарув амалиётининг йўналишларидан бири сифатида XIX аср охири ва XX аср бошларида АҚШда вужудга келиб, узоқ вақтлар бозор иқтисодиётининг муҳим элементларидан бири сифатида ўрганиб келинмоқда.

Маркетингнинг замонавий концепцияси етарлича узоқ ривожланишни бошидан кечирган. У ишлаб чиқариш ва сотишга алоҳида ёндошиш сифатида XX аср бошида, йирик кўламли ишлаб чиқариш шаклланганда, рақобат кескин кучайганда ажралиб чиққан. Бу даврда маркетинг асосан товарларни сотиш билан боғланган. Аммо маркетинг иқтисодий фаолиятнинг тизими сифатида ўз ичига кўпроқ нарсаларни олган.

Маркетинг бир томондан бозорни, талаб, дидлар ва эҳтиёжларни мукамал ва ҳар тарафлама ўрганишни; ишлаб чиқаришни ушбу талабларга йўналтиришни; маҳсулотларни аниқ истеъмолга мўлжаллаган ҳолда ишлаб чиқаришни кўзда тутса, бошқа томондан – бозорга ва мавжуд талабни, эҳтиёжларни ва истеъмолчилар афзалликларининг шаклланишига фаол таъсир этишни назарда тутди.

Хозирги вақтда маркетинг тушунчасини талқин қилишда катта зиддиятлар мавжуд. Кўпгина хорижий мутахассислар бу тушунча кенгайтирилиши ва ўз ичига нотадбиркорлик фаолиятини ҳам олиши керак деб ҳисоблайдилар. АҚШнинг Шимолий-Ғарбий университетининг маркетинг бўйича профессори Ф. Котлернинг фикрича “маркетинг – бу алмашув воситасида зарурият ва эҳтиёжларни қаноатлантиришга йўналтирилган кишилик фаолиятининг тури”. Р.Б.Ноздрев ва Л.И. Цыгичколар ишида маркетинг – “бу бозор ва иқтисодий ҳолат, истеъмолчиларнинг аниқ талабларини ўрганишга ва ишлаб чиқарилган товар ва хизматларни уларни

мўлжаллашга йўналтирилган, корхонанинг ишлаб чиқариш, сотиш ва илмий-техник фаолиятининг бозор концепцияси”.

Маркетингнинг асосий мақсадлари талабни шакллантириш ва рағбатлантириш, сотиш, бозордаги улуш ва фойдаларнинг ҳажмини кенгайтириш мақсадида қабул қилинаётган бошқарув қарорлари ва корхона (фирма, ташкилот) иш режаларининг асосланишини таъминлашдан иборат. Маркетинг –ҳаридорлар, бозорнинг аниқ сегментлари талабларини таҳлил қилиш ва ҳисобга олиш, аниқланган талабларга мувофиқ янги товарни (хизматни) ишлаб чиқиш; рағбатлантириш ва реклама бўйича тадбирлар билан бирга уни сотишни ташкил қилиш; товарлар ҳаракати йўлларини аниқлашнинг ишлаб чиқилган концепцияси.

### **Маркетинг фаолияти учун қуйидаги тамойиллар ҳосдир:**

1. Бозорни, иқтисодий ҳолатни ва корхонанинг ишлаб чиқариш- сотиш имкониятларини чуқур ва ҳар томонлама ўрганиш. Бозорни чуқур ва ҳар томонлама ўрганиш бозор эҳтиёжлари, бозор ҳолатини ўрганишни кўзда тутди. Нарх-наво сиёсати, бозор сиғими, товарнинг истеъмол хусусиятлари, савдони ташкил қилиш, сотиш каналлари, талабни шакллантириш ва ўтказишни рағбатлантиришни таҳлил қилиш керак бўлади. Бундан ташқари, корхонанинг ишлаб чиқариш - сотиш имкониятлари: товар навлари, ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш, ходимлар таркиби ва бошқалар ўрганилади.

2. Бозорни сегментлаш. Сегментлаш (segmentation) ҳаракатнинг самарадорлиги ва мақсадга қаратилганлигини оширади. Чунки корхона ўзи учун ихтисосига энг мос келадиган бозор сегменти, у ишлаши керак бўлган истеъмолчиларни аниқ гуруҳини аниқлаши керак.

3. Ишлаб чиқариш (хизмат) ва сотишнинг ҳаридор талабларига аниқ жавоб бериши. Ишлаб чиқариш ва сотишнинг фаол ва салоҳиятли эҳтиёж (adaptation) талабларга эпчиллик билан жавоб бериши корхона ишлаб чиқариш- сотиш фаолиятини бозор ҳолати ва аниқ истеъмолчилар эҳтиёжларига боғлиқ ҳолда бошқаришнинг жадаллиги ва мослашувини кўзда тутди.

4. Янгилик киритиш. Янгилик киритиш (innovation) – замонавийлаштириб янгиланган товарнинг (хизматнинг) доимий такомиллашуви, янги товарлар, янги технологияни яратиш ва илмий- тадқиқот ишларида янгиликлар киритишни кўзда тутди.

5. Режалаштириш. (planning) – мосланиш тамойилининг мантикий давоми ва қўшимчаси бўлади. Бу тамойил бозор ва ҳолатий башоратларни ишлаб чиқишга асосланган маркетингнинг ишлаб чиқариш- сотиш дастурларини кўзда тутди.

Юқоридаги тамойилларга мувофиқ, қуйидагилар маркетингнинг асосий вазифалари бўлади:

- бозорни комплекс тадқиқ қилиш, ҳолатни таҳлил ва башорат қилиш;
- корхона ишлаб чиқариш- сотиш имкониятларини таҳлил қилиш;
- маркетинг стратегияси ва дастурларини ишлаб чиқариш;
- товар сиёсатини амалга ошириш;
- нарх- наво (дистрибуцион) сиёсатини амалга ошириш;
- коммуникацион сиёсатни амалга ошириш;
- маркетинг хизматлари тўзилмасини шакллантириш;

- маркетинг фаолиятини назорат қилиш ва унинг самарадорлигини баҳолаш.

### **5.1.2. Маркетингнинг асосий тушунчалари: бозор, товар, рақобат, маркетинг стратегияси ва тактикаси, маркетинг концепцияси, “публик релейшнз” ва бошқалар.**

Маркетингда асосий тушунчалардан бири “бозор” тушунчасидир. Бозор деганда товарни сотиш сабаби бўйича алмашув жараёнида вужудга келадиган иқтисодий, ижтимоий, сиёсий муносабатлар мажмуи тушунилади. Бозорнинг ижтимоий асосини зарурият, эҳтиёж, талаб, товар, алмашув, савдо ташкил этади.

**Зарурият** – инсоннинг шахсий ва маданий савияси билан боғлиқ. Мамлакатда сиёсий, иқтисодий ва маданий ривожланиш натижасида аҳолининг эҳтиёжлари ва талаблари ҳам ўсиб боради.

**Эҳтиёж**- инсонга нимадир етишмаслигидан пайдо бўладиган туйғу. Инсон эҳтиёжлари хилма- хил ва мураккабдир.

**Талаб** – инсон доимо талаб ва эҳтиёж билан яшайди. Истеъмолчиларнинг эҳтиёж ҳамда заруриятлари, талабларни қондириш учун таклиф қилинадиган маҳсулотлар (хизматлар) йиғиндиси товар дейилади.

**Алмашув**–бу бозор тушунчасидаги муҳим илмий тушунча ҳисобланади. Алмашувни амалга ошириш учун қуйидаги шартларга риоя қилиш зарур:

- ҳар икки томон ҳам маълум бир қийматдаги нарсага эга бўлиши керак;
- ўзаро алоқалар олиб бориш қобилиятига эга бўлиши ва таклифларни қабул қилишда ёки рад этишда эркин ҳаракат қилиши керак;
- ҳамкорликка, мақсадга мувофиқлигига ишонч ва қатъият бўлиши керак.

**Савдо** –бозорнинг асосий ўлчов бирлиги. Бунда икки томон ўртасида савдо-сотик юзасидан маълум бир битимга эришилади.

Товар мураккаб кўп нуқтаи назарли тушунча, унда истеъмол хусусиятлари, яъни товарнинг ўз вазифасини эгаллик қилган кишининг эҳтиёжини қондириш қобилияти асосий бўлади. Товарнинг тахлилида вазифавий белгиланиш, ишончлилик, узоқ муддатлилиги, фойдаланишда қулайлик, ташқи кўринишнинг эстетиклиги, экологик тозаллиги, кафолат ва бошқалар каби унинг таркибий қисмлари ажратилади. Товарнинг истеъмол қиймати - бу ҳам уни ўзи ва ҳам у билан бирга бўладиганлар билан боғлиқ барча хусусиятларнинг мажмуаси. Истеъмол қиймати ҳаридорларнинг эҳтиёжлари ва бошқа хусусиятларни ўрганиш натижасида аниқланган сифат кўрсаткичлари бўйича қанчалик кўп мос келса, шунчалик баланд бўлади.

Бозор шароитида рақобат алоҳида фаоллика эга бўлади. **Рақобат** лотинча “conspire” сўзидан олинган бўлиб, мақсад сари югуришни билдиради. Талабни шакллантириш ва рағбатлантириш рақобатнинг асосий қуроли бўлади. У қуйидаги турларга ажратилади:

- вазифавий;
- турлар бўйича;
- предметли;
- нарх-наволи;

- яширин нарх-наволи.

Вазифавий – битта эҳтиёжни турлича қаноатлантириш учун вужудга келади.

Турлар бўйича рақобат - товар бир ёки бир нечта корхоналар томонидан, ammo турли дизайн билан ишлаб чиқаришни назарда тутаяди.

Предметли рақобат – турли корхоналар томонидан ишлаб чиқилган бир-бирига ўхшаш товарлар ўртасида вужудга келади.

Нарх-наволи рақобат рақобатнинг энг оддий тури бўлади. Бунда фирмалар кўпинча нархни пасайтириб, бозорни эгаллайдилар.

Яширин нарх-наволи рақобат яхшироқ сифатга эга маҳсулотни (ёки хизматни) рақобатчини каби нархда сотишни кўзда тутаяди. Маркетинг тадқиқотларининг муҳим томонларидан бири товарнинг (хизматнинг) рақобат қобилиятини аниқлаш ҳисобланиб, уни фақат товарларни бир-бирига таққослаш орқали аниқланади.

Маркетингнинг асосий тушунчаларидан яна бири **“маркетинг стратегияси ва тактикаси”**дир. Энг умумий кўринишда маркетинг стратегияси - корхона (ёки ташкилот) имкониятларини бозор талаблари даражасига мослаштиришдир. Тактика деганда эса стратегик мақсадларга эришиш учун маркетингнинг аниқ йўналтирилган амалиётини таъминлаш тушунилади. Аниқ йўналтирилган маркетинг принциплари ва вазифаларига мувофиқ иш кўрган корхона ёки ташкилот бозорга нисбатан фаол, маррада туради. Корхона ҳаридорни кутиб ўтирмайди, балки бозорни батафсил ўрганади ва шунга мувофиқ равишда ишлаб чиқариш борасидаги муҳим қарор қабул қилади, айна пайтда истеъмолчиларни ўз товарини иккала томон учун иложи борича энг самарадор фойдали тақсимотни таъминлайди.

Маркетинг концепцияси деганда энг умумий кўринишда қуйидагилар тушунилади:

- бозорни комплекс ўрганиш;
- товар (ёки хизмат) турларини режалаштириш;
- талабни шакллантириш ва сотишни рағбатлантириш;
- савдо-сотик фаолиятини режалаштириш ва ташкил қилиш.

Маркетингдаги яна бир тушунча бу **“паблик релейшнз”** тушунчасиси бўлиб, у **“жамоатчилик фикрини ташкил этиш”** деган маънони билдиради. Паблик релейшнз – бошқарув функцияси бўлиб, ташкилот (ёки корхона) билан жамоатчилик ўртасида алоқа ўрнатиш, ўзаро бир-бирини билиш, ҳамкорлик қилиш, биргаликда фаолият юритишнинг махсус тизимидир. Асосий вазифаси - ташкилот ва уни маҳсулотларини (хизматларини) образини- имиджини яратиш, истеъмолчилар ишончига сазовор бўлишдир. Паблик релейшнзнинг рекламадан фарқи уни нотижорат асосида фаолият кўрсатишидир.

### 5.1.3. Маркетингнинг асосий турлари

Маркетинг қўлланиш соҳалари объектларига мувофиқ қуйидаги ҳолатларга кўра гуруҳланади: ички, товарлар бўйича, экспорт, импорт, илмий-техник, тўғридан тўғри маблағ (инвестиция) киритиш маркетинги, халқаро

маркетинг, нотижорат фаолият соҳасидаги маркетинг, ижтимоий ғоялар маркетинги.

**Ички маркетинг**, қоидага кўра, бир томон доирасида товар ва хизматлар сотиш масалалари билан боғлиқ. Амалда барча корхоналар аввал ички бозорга киради, юқори натижаларга эришгандан сўнг эса, ташқи бозорга чиқади.

**Товарлар ва хизматлар маркетинги** (товарлар бўйича маркетинг) самарали сотишни ташкил қилишнинг кичик деталлари ва хусусиятларини тадқиқ қилиш ва товарлар ва хизматлар турлари бўйича тадбиркорлик фаолиятининг фойдалилигини таъминлашни кўзда тутди.

**Экспорт маркетинг** янги хорижий сотиш бозорларини қўшимча тадқиқ қилиш, фирма маҳсулотларини сотиш учун хорижий сотиш хизматларини ташкил қилишни кўзда тутди.

**Импорт маркетинг** юқори самарали харидорларни таъминлаш учун бозор тадқиқотларининг алоҳида шакллари кўзда тутди.

**Илмий техник маркетинг** хариднинг илмий-техник фаолият натижалари: патентлар ва лицензияларни сотиш ва харид қилиш қисмидаги маркетинг тадқиқотлари, фан-техника ривожланиши йўналишларини ўрганиш, тегишли томонлар патент ҳуқуқлари масалалари ва бошқалар билан боғлиқ.

Тўғридан-тўғри маблағ киритиш маркетинги ўз ичига хорижий фаолиятни тадқиқ қилиш, янги корхона ишининг имкониятлари, унинг сотиш фаолиятини чуқур ва ҳар томонлама таҳлил қилишни, ҳамда компания манфаатлари ва корхона кўрилган мамлакат қонунларини ҳисобга олган ҳолда ташқи бозорда сотишни ташкил қилишни ўз ичига олади.

**Халқаро маркетинг**, маҳсулотларни хорижда қурилган миллий корхоналарда сотишни кўзда тутди. У ишлаб чиқариш, сотиш вазифаларининг жуда катталиги билан фарқланади.

**Нотижорат фаолият соҳаси маркетинги** асосан алоҳида ташкилотлар ёки алоҳида шахсга нисбатан жамоанинг ижобий фикрини яратиш масалалари билан боғлиқ.

**Ижтимоий маркетингни** қўллашнинг энг муҳим соҳаси ривожланаётган мамлакатларда оилани режалаштириш, қариялар ва касалларга эътиборни жалб қилиш, айрим ижтимоий заруриятларга хайрия қилишга тайёргарликни рағбатлантиришдан иборат.

Юқорида маркетингнинг асосий турлари қайд этиб ўтилди. Кутубхона - ахборот фаолиятида қўлланиладиган маркетинг турлари ва хиллари, уларни классификациялаш ҳақида, қўлланманинг кейинги бобларида батафсил тўхтаб ўтилади.

## **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Бозор** - бу товарни сотиш сабаби бўйича алмашув жараёнида вужудга келадиган иқтисодий, ижтимоий, сиёсий муносабатлар мажмуидир.

**Товар** – истеъмолчиларнинг эҳтиёжи ҳамда заруриятлари, талабларини қондириш учун таклиф қилинадиган маҳсулотлар (хизматлар) йиғиндиси. Унда истеъмолни қондириш хусусиятлари, яъни эҳтиёжни қондириш қобилияти асосий ҳисобланади.

**Рақобат** – бозор шароитида алоҳида фаолликка эга бўлади. Рақобат латинча “conspire” сўздан олинган бўлиб, мақсад сари югуришни билдиради. Талабни шакллантириш ва рағбатлантириш рақобатни асоси ҳисобланади.

**Маркетинг** – харидорлар, бозорнинг аниқ сегментлари талабларини таҳлил қилиш ва ҳисобга олиш, аниқланган талабларга мувофиқ янги товарни (хизматни) ишлаб чиқариш; рағбатлантириш ва реклама бўйича тадбирлар билан бирга уни сотишни ташкил қилиш; товарлар ҳаракати йўлларини аниқлашнинг ишлаб чиқилган концепцияси.

**Маркетинг стратегияси ва тактикаси** – маркетинг стратегияси – корхона (ёки ташкилот) имкониятларини бозор талаблари даражасига мослаштиришдир. Тактика деганда эса стратегик мақсадларга эришиш учун маркетингнинг аниқ йўналтирилган амалиёти тушунилади.

**Маркетинг концепцияси** – бу бозорни комплекс ўрганиш; товар (хизмат) турларини режалаштириш; талабни шакллантириш ва сотишни рағбатлантириш; савдо-сотик фаолиятини режалаштириш ва ташкил этишдир.

**Паблик рилейшнз** – “**жамоатчилик фикрини ташкил этиш**” маъносини билдириб, ташкилот (ёки корхона) билан жамоатчилик ўртасида алоқа ўрнатиш, ўзаро бир-бирини билиш, ҳамкорлик қилиш, бир-бирини қўллаб қувватлаш, шу билан бирга ахборотларни бошқаришнинг махсус тизимидир.

**Товарлар ва хизматлар маркетинги** - самарали сотишни ташкил қилиш, уларни хусусиятларини тадқиқ қилиш ва товарлар ва хизматлар турлари бўйича тадбиркорлик фаолиятининг фойдалилигини таъминлайди.

**Экспорт маркетинг** – янги хорижий сотиш бозорини қўшимча тадқиқ қилиш, фирма маҳсулотларини сотиш учун хорижий сотиш хизматларини ташкил қилади.

**Импорт маркетинг** – юқори самарали харидларни таъминлаш учун бозор тадқиқотларини алоҳида шакллари кўзда тутаяди.

**Илмий-техник маркетинг** – хариднинг илмий-техник фаолият натижалари: патентлар ва лицензияларни сотиш ва харид қилиш бўйича маркетинг тадқиқотлари, фан- техника ривожланиши йўналишларини ўрганиш ва шу каби масалалар билан боғлиқ.

**Тўғридан- тўғри маблағ киритиш маркетинги**- ўз ичига хорижий фаолиятни тадқиқ қилиш, янги корхона ишининг имкониятлари, унинг сотиш фаолиятини чуқур ва ҳар томонлама таҳлил қилишни, маҳсулотни ташки бозорда сотишни ташкил қилишдир.

### **Мавзунини ўзлаштириш бўйича саволлар.**

1. Маркетинг атамаси қайси тилдан олинган ва нима маънони билдиради?
2. Маркетинг қачон ва қаерда пайдо бўлган?
3. Маркетингнинг асосий мақсадини биласизми?
4. Маркетинг фаолияти учун қандай принциплар хос?
5. Маркетингнинг асосий вазифаларини кўрсатинг.



## 5.2. Кутубхона- ахборот фаолиятида тижорат ва нотижорат маркетинг

**5.2.1.** Тижорат ва нотижорат маркетинги ва уларни кутубхона- ахборот фаолиятида қўлланилиши

**5.2.2.** Маркетингнинг мантикий тузилмаси концепцияси

Маркетинг ҳақидаги кўплаб адабиётларда келтирилган таърифларга кўра у бир томондан, талаб эҳтиёжни ўрганишга қаратилган фаолият деб таърифланса, иккинчи томонда –бу талабларга фаол таъсир кўрсатувчи, истиқболли талаблар бозорини шакллантирувчи сифатидаги фаолият деб қаралмоқда. Маркетинг талаб ҳақидаги ишончли маълумотлар билан, шу билан бирга истеъмолчиларни аниқ жорий эҳтиёжларини ва қўшимча хизмат кўрсатиш бўйича сервиз, истак ҳамда мулоҳазалари ҳақидаги ахборотларни таъминлаши лозим. Шунингдек у аниқ хўжалик субъектининг вазиятли ва потенциал имкониятлари ҳақидаги ахборотлар билан таъминлаши керак.

Маркетинг концепцияси бошқарув фаолиятига тизимли ёндашувни жорий этиш имконини беради: истиқбол мақсадларини қўяди, жорий вазифаларни кўтариб чиқади ва зарур ташкилий-иқтисодий тадбирларни амалга оширади.

Замонавий кутубхоналарнинг мутахассислари, биринчи навбатда уларнинг раҳбарлари, маркетингнинг назарий асосларини билиши ва амалиётга уни кутубхона-ахборот муассасаларини бошқаришнинг бозор концепцияси сифатида қўллашни билиши зарур.

Кутубхона бошқарув кадрларининг маркетинг воситаларини эгаллаши ҳар бир кутубхонани келажақда ўз стратегик йўналишини белгилаб олиши, шунингдек кундалик ишда ўзгарувчан тактикани қўллашга ўргатади.

**Маркетинг** (инглизча “маркет” -бозор, сотиш, талаб) классик таърифга кўра сотувчи (маҳсулот, хизмат) ва (олувчи) истеъмолчи ўртасидаги ўзаро алоқаларни энг муқобил йўлларини аниқлашга қаратилган йўналишдир деб таърифланади.

Бу бошқарувнинг тизимли усули, маълум бир эҳтиёжни қондириш ҳамда соҳа бўйича талабларни шакллантириш ва фаоллаштиришга йўналтирилган фаолиятдир.

Маркетинг талабларни ўрганиш, уни қондиришни оригинал усули маҳсулотни /хизматни / етказиб беришни энг кичик қисмларигача ўйланиши.

**Классик маркетинг комплекси** қуйидаги муҳим таркибий элементларини ўз ичига олади.

- товар /маҳсулот, хизмат/
- баҳо;
- тарқатиш усуллари /сотиш/;
- рағбатлантириш /жадаллаштириш/.

Бошланғич тахлилий /ахборот/ функциялар баҳосига: ташқи муҳитни таҳлил қилишни таъминловчи, ресурсларни баҳолаш, талабларни таҳлил қилиш, талабларни қондирилмаганлигини ва потенциал истеъмолчиларни аниқлаш, охириги маҳсулотларни (фаолиятларни) рақобатбардошлилигини аниқлашга асосланиб, маркетинг бошқарув функцияси ўз ишни йўналтиради:

- маҳсулот ва хизмат ассортиментини /номенклатурасини/ режалаштиришга (маҳсулот сиёсати);
- таннарх ва баҳоларни режалаштириш (баҳо сиёсати);
- сотишни режалаштириш ва амалга ошириш (дистрибуция сиёсати);
- маҳсулот ва хизматни жадаллаштиришни режалаштириш (жадаллаштириш сиёсати);
- аниқ бир фаолиятни тишқил этиш ва бошқаришга таъсир кўрсатиш /коммуникация сиёсати/;

Маркетингнинг асосий мақсад ва вазифалари ичида қуйидагилар асосий ҳисобланади: истеъмол (харид) эҳтиёжлари мумкин қадар тўла қондиришга эришиш, бозорда ўз соҳаси бўйича мустақкам ўринга эга бўлиш, маҳсулот ва хизматни муқобил танловини намоиш эта олиш, истиқбол сўровларини ривожлантириш, ўз имиджини яратиш ва уни ушлаб туриш.

Кутубхоналардаги маркетинг фаолияти принциплари, асосида замонавий бошқарув фаолиятнинг мантиқий асослари, нотижорат ташкилотлар, кутубхоналар, ахборот органлари учун англиялик кутубхонашунос Б. Кронин томонидан 1981 йилда ишлаб чиқилган маркетинг концепсияси асосида амалга оширилмоқда. Кейинчалик бу концепция Немис кутубхоначилиқ институтида П. Борхард бошчилигидаги экспертлар томонидан европа мамлакатлари кутубхоналари учун мослаштирилди.

Маркетинг концепциясининг ҳозирги тавсия этилаётган варианты эса В. Ключев ва Е. Ястребова томонидан қайта ишлаб чиқилган.

Кутубхона-ахборот фаолияти соҳасида анъанавий тижорат ва нотижорат маркетингни биргаликда ишлатиб келинган, лекин нотижорат маркетингга кўпроқ ўрин берилган. Кутубхонада маркетингдан фойдаланишда албатта хужжатлар фондини зарур сифатга эга бўлишини таъминлаш, кутубхона ресурслари ва уни ривожлантиришга эътибор бериш керак.

Тижорат маркетинги кутубхонани бюджетдан ташқари ташаббускор хўжалиқ юритиш фаолиятида, кутубхона-ахборот ва бошқа тадбиркорлик бўлинмалари тузилишида ҳамда кутубхонани бошқа муассасалар билан ҳамкорликдаги ишлашлари шароитда жуда ҳам долзарбдир. Талабни комплекс равишда ўрганиш ва рағбатлантириш усуллариға суянган ҳолда, фойда олиш учун тижорат ҳаракатлари, фаолиятини координациялаш ва мослаштириш, ҳамда рақобатбардош хизматлар ва маҳсулотлар билан мавжуд талабларни қондириш талаб қилинади.

Кутубхоналарда қўлланилаётган пуллик ахборот-кутубхоначилиқ хизматлари ўрнига аста-секинлик билан бозор талабларини ўрганиш асосида ҳамда реал фойда олишни кўзлаб тижорат ишлари қилинапти. Мана шу фаолиятда энди тижорат маркетинги принциплари асосида иш юритиш, фойдани ошиб боришни ва тижорат ишларини ривожлантириш талаб этилади. Бу ишлар биринчи навбатта бизнес-кутубхоналарни, амалий ахборот марказлари, иқтисодий-ҳуқуқий кабинетлар /бўлимлар, заллар/, амалий адабиётлар ва конъюнктура ахбороти, шу билан биргаликда автоном ёки тўла мустақил равишда ахборот, таълим ёки бўш вақтни ўтказиш бўйича муаммоли-йўналтирувчи бўлим фаолиятини амалга ошириш ва исботлаш жараёнларида ишлатиш мумкин.

Замонавий кутубхоналарни кўпчилик қисми ўзларининг кундалик амалий фаолиятларида китобхонларга бепул хизмат кўрсатиш ишларини ижтимоий жиҳатдан биринчи ўринга кўяптилар ва бунда ўзларини иқтисодий қизиқишлари билан ижтимоий аҳволни мувозанатига эришишга ҳаракат қилмоқдалар. Бундай ҳолларда кутубхоначилик иши учун **нотижорат маркетинг** методологияси устивор бўлади.

Нотижорат маркетинг бюджет соҳаси фаолиятида жамоатчилик қизиқишига эришишдаги самарали восита сифатида намоён бўлади. Турли истеъмолчилар гуруҳлари билан ўзаро алоқаларни ташкил қилиш ва бошқариш қуроли сифатида, ҳамда маълум бир хизматлар ва маҳсулотларни қабул қилиш ва йўналтириш, аниқ бир тузилма натижаларини /маҳсулотларни/ позитив образини /имиджини/ яратишда кучли восита сифатида намоён бўлади.

Нотижорат маркетингнинг етакчи принципларига қуйидагилар киради:

- молиявий фойда олишга интилишнинг йўқлиги;
- талабни ўрганишга комплекс ёндошиш ва уларни қондириш учун таклифларни ишлаб чиқиш;
- истеъмолчилар (клиентлар, фойдаланувчилар) билан доимий “қайта алоқани” борлиги;

Нотижорат ташкилотлари, шу жумладан кутубхоналардаги маркетингнинг мақсадлари, вазифалари ва объектларига қуйидагилар киради:

- хизмат кўрсатишнинг аниқ турларини тарғиб қилиш (маркетинг хизмати);
- муассасани оммалаштириш (ташкил қилиш маркетинги ёки ўз-ўзини маркетинглаш);
- етакчи ходимларни, аниқ мутахассисларни оммалаштириш (алоҳида шахс маркетинги ёки персонал шахс маркетинги );
- объектни жойлашганлигини тарғиб қилиш (жой маркетинги).

Нотижорат маркетингнинг ижтимоий мажбурияти учта муҳим факторга эришишдир: клиентларни талаби (фойдаланувчилар), жамоатчилик қизиқишлари, иқтисодий асосланганлик (мақсадга мувофиқлиги). Бунда жамоатчилик амалиётидаги аҳамияти кўп аспектга эгадир:

- истеъмолчилар сўровларини ҳисобга олиш;
- ишлаб чиқарувчиларни ўзларини сўровларини ҳисобга олиш (маҳсулот хизмат);
- истеъмолчиларни узоқ муддатли қизиқишларини ҳисобга олиш;
- жамиятни узоқ муддатли қизиқишларини ҳисобга олиш.

Ташкилотни бошқариш тизимида маркетинг соҳа менежментининг бозор муносабатларини ўзига хос ҳисобга олувчи комплекс фалсафасидир. Унинг қатъий назарий концепцияси замонавий кутубхона-ахборот ташкилотлари раҳбарларини профессионал фикр юритиши асоси бўлиб келмоқда.

Аниқ бир кутубхона-ахборот муассасаларининг амалий фаолиятларида нотижорат ва тижорат маркетингини биргаликда қўллаш мақсадга мувофиқ бўлади. Бу кутубхоналарни бошқаришга фаол ёндашишга олиб келади. Бунда истиқбол ғояларини кенг қўллаш, жорий вазифаларни хал қилишда ноформали жодий ёндашиш бошланади, алоҳида ходимлар ва жамоанинг кундалик фаолиятидаги охириги натижага бўлган қизиқишлари ортади (ички маркетинг).

Бир вақтни ўзида кутубхонани ахборот-коммуникатив функциясини аниқ кучайтириш, истеъмолчиларни янги категорияларини (шу жумладан хизматлари учун пул тўлайдиган), кўрсатадиган хизмат турларини ва маҳсулотларини пуллик ва пулсиз турларини кўпайтириш лозим. Кўпинча хизмат турларини кўпайтириш, пуллик хизматлар билан боғлиқ эканлигини унутмаслик керак.

Шуни алоҳида қайд этиб ўтиш лозимки, маркетингни аниқ бир кутубхонани бошқаришдаги асосий принципи бу эркин, лекин исботланган аниқ мақсадларни танлашдир. Шу билан биргаликда фаолият кўрсатиш ва ривожланишнинг маълум бир стратегиясига эга бўлишдир. Шунга асосланиб кутубхона маъмурияти маркетинг билан биргаликда алоҳида истеъмолчилар гуруҳини ажратиб олади, ҳамкорларни жалб этади, бор бўлган ресурс имкониятларини баҳолайди ва асосий бюджет фаолияти (китобхонлар учун бепул) билан, истеъмолчилар учун реал тўланиши мумкин бўлган хизмат турлари учун тушадиган маблағни биргаликда пропорционал равишда боғлаши лозим. Бу ерда ўз вақтида соҳа маркетингининг турли таркибий элементларидан фойдаланиш, уларни турли хилларини қўллаш, мақсадли маркетинг дастурларини ишлаб чиқиш ва жорий этиш хал этувчи ролни ўйнайди.

### **5.2.2. Маркетингнинг мантиқий тузилмаси концепцияси**

Маркетингнинг мантиқий тузилмаси концепцияси чет элдаги таниқли олимлар Ф. Котлер, Д. Эван, Б. Берман ва бошқаларни асарларида, ҳамда рус олимлари М. А. Николаева, В.Е. Хруцкий, Е.Б. Голубков, Р.Б. Ноздрева, Л.И. Цыгичко ва бошқаларни асарларида берилган. қуйида тавсия этилаётган маркетингнинг таркибий-мантиқий тузилмаси В.Клюев ва Е.Ястребовалар томонидан қайта ишланган. Унда маркетинг бозорини қидириш ва ўрганиш жараёнларини, истеъмолчиларни талабларини қондириш ҳамда атроф-муҳитга фаол таъсир кўрсатиш натижасида зарур натижаларга эришишдаги бошқарув усуллари қайд этилган. Маркетинг фаолиятининг майда қисмларига бўлган ҳолда кўрсатиб ўтиш, у ҳақидаги абстрак тушунчаларни қабул қилиб олишга ёрдам беради деб ўйлаймиз.

# МАРКЕТИНГНИНГ ТАРКИБИЙ-МАНТИКИЙ ТУЗИЛМАСИ

## 1. Функцияси:

- аналитик /ахборот/;
- бошқарув.

## 2. Мақсад ва вазифалари:

- эҳтиёжларни имкон борича тўлиқ қондиришга эришиш;
- максимал истеъмолга эришиш;
- бозорнинг соҳа бўйича секторига боғланиш;
- маҳсулот /хизматни/ танлашни оптимал танловини кўрсата билиш;
- истиқболли талабни қондириш ;
- ижобий имиджини яратиш ва уни сақлаб туриш;

## 3. Усул ва принциплари:

- талабни ўрганиш;
- бозорни ўрганиш;
- ресурсларни ўрганиш;
- сифатни баҳолаш (рақобатбардошликни)
- ахлоқий этик принциплари (истеъмолчилар ва ўртада турувчилар билан ўзаро алоқа, реклама амалиёти нормалари, баҳо сиёсатини асослаш, рақобат қилиш этикаси ва бошқалар).

## 4. Воситалар;

- маҳсулот сиёсати /хизмат/
- баҳо сиёсати
- дистрибуция /сотиш/ сиёсати
- илгари бориш сиёсати
- коммуникация сиёсати

## 5. Объектлари:

- зарурият;
- талаб;
- сўров;

## 6. Субъектлари:

- истеъмолчилар;
- ишлаб чиқарувчилар;
- сотувчилар;
- ўртада турувчилар; /далол/
- ҳамкорлар;
- рақобатчилар;
- давлат аппарати /жумладан молия хизмати/
- жамоатчилик ташкилотлари
- оммавий ахборот воситалари

## 7. Муҳит:

- микромуҳит ( ташки, ички)
- макромуҳит

## 8. Тип ва хиллари:

- вазифасига боғлиқ ҳолдаги;
- маҳсулот (хизмат кўрсатиш) вариантыга боғлиқ ҳолдаги;
- истеъмол сўровини ҳолатига боғлиқ ҳолдаги;

-кўлланилиш соҳасига боғлиқ ҳолдаги.

### **9. Стратегия;**

-прогнозлаштириш (истикболлаштириш);

-вазиятга кўра мақсадли тадқиқотлар;

-истикбол режалари;

-маркетинг комплексини ишлаб чиқиш.

### **10. Тактика:**

-жорий бозор ҳолатини баҳолаш;

-қисқа муддатли вазифаларни кўйиш ва уларни амалга ошириш;

-вазиятга қараб кейинги фаолиятни коррективка қилиш (тўғирлаб туриш).

### **11. Назорат:**

-оператив (жорий-маркетинг режаларини бажарилишини);

-фойдалилигини;

-стратегик;

-танлаб;

-горизонтал;

-вертикал;

-соҳа фаолиятини самарадорлигини таҳлил қилиш.

Шуни ҳам кайд этиб ўтишимиз керакки юқорида кўрсатиб ўтилган маркетинг фаолиятининг ҳар бир қисмлари ва уларни ташкил этувчи элементлари алоҳида тадқиқот объекти бўлиши мумкин. Уларни баъзи бирларини кейинги бобларда, кутубхона-ахборот маҳсулотлари маркетингини бошқарув функциясидаги вазифаларида кўриб ўтамиз.

## **Мавзу бўйича асосий тушунчалар ва атамалар**

**Маркетингнинг классик таърифи** – сотувчи ( маҳсулот, хизмат) ва (олувчи) истеъмолчи ўртасидаги ўзаро алоқаларни энг муқобил йўлларини аниқлашга қаратилган йўналиш.

Классик маркетинг комплексини муҳим таркибий элементлари бу – товар (маҳсулот, хизмат); нарх; тарқатиш усуллари (сотиш); рағбатлантириш (жадаллаштириш).

**Тижорат маркетинги** – кутубхонанинг бюджетдан ташқари ташаббускор хўжалик юритиш фаолиятида, кутубхона- ахборот ва бошқа тадбиркорлик бўлинмалари тузилишида, ҳамда кутубхонани бошқа муассасалар билан ҳамкорликда ишлаш шароитида кўлланилади. У талабни комплекс равишда ўрганиш ва рағбатлантириш усуллариغا суянган ҳолда фойда олиш учун тижорат ҳаракатлари фаолиятини координациялаш ва мослаштириш, ҳамда рақобатбардош хизматлар ва маҳсулотлар билан мавжуд талабларни қондириш ишларини амалга оширади.

**Нотижорат маркетинг** – бюджет соҳаси фаолиятида жамоатчилик қизиқишига эришишда турли истеъмолчилар гуруҳлари билан ўзаро алоқаларни ташкил қилиш ва бошқариш, ҳамда маълум бир хизматлар ва

маҳсулотларни ишлаб чиқувчи корхона ва ташкилотни имиджини яратувчи восита.

**Маркетинг концепцияси** – маркетинг фаолиятини мақсадлари, принциплари ва методларини белгиловчи асосий ёндошишлар бўлиб, бозор тизимини бошқаришни, корхона ва ташкилотни, истеъмолчиларни ва жамият қизиқишларини оптимал мослаштиришдир.

### **Мавзунини ўзлаштириш бўйича саволлар**

1. Маркетинг бошқаруви функциясининг асосий йўналишларини биласизми?
2. Маркетингнинг асосий мақсади ва вазифалари ичида қайсилари асосий ҳисобланади?
3. Кутубхона- ахборот фаолиятида тижорат ва нотижорат маркетинг биргаликда ишлатиладими?
4. Тижорат маркетинги принциплари асосида иш юритадиган бўлим ва марказлар борми?
5. Нотижорат маркетингнинг етакчи принципларини кўрсатинг?
6. Нотижорат маркетингнинг ижтимоий мажбуриятларини биласизми?
7. Маркетингни таркибий- мантиқий тузилмасига кўра қандай функцияларини биласиз?
8. Маркетинг объектларини кўрсатинг.

## **6-БОБ. КУТУБХОНА-АХБОРОТ ФАОЛИЯТИДА МАРКЕТИНГ БОШҚАРУВИНИНГ АСОСИЙ ЖИХАТЛАРИ**

**6.1. Кутубхона-ахборот фаолияти маркетингининг мазмуни ва тузилмаси**

**6.2. Кутубхона-ахборот фаолияти амалиётида маркетинг турларини қўлланилиши**

**6.3. Кутубхона-ахборот фаолияти рекламасининг ўзига хос хусусиятлари**

**6.4. Кутубхона-ахборот ташкилотларининг жамоатчилик билан ўзаро алоқаси**

### **6.1 Кутубхона –ахборот фаолияти маркетингининг мазмуни ва тузилмаси.**

**6.1.1.** Кутубхона – ахборот маркетинги -ўзига хос комплекс бошқарув тури

**6.1.2** Кутубхоналарнинг махсус маркетинг хизмати.

**6.1.3.** Маркетинг турларини классификациялаш

#### **6.1.1. Кутубхона – ахборот маркетинги -ўзига хос комплекс бошқарув тури**

Бошқарувда маркетинг блоки кутубхона фаолиятининг умумий технологик занжирида муҳим ташаббускор хўжалик объекти сифатида аҳамият каб этади. Кутубхона ўз даражасида кенг ташкилий ва иқтисодий қарорлар қабул қилиши, турли хил давлат ва нодавлат ташкилотлари, муассасалар, ташкилотлар, шу билан биргаликда алоҳида шахслар билан кутубхона-ахборот хизмати ва маҳсулотларни ривожланаётган бозори хусусида ўзаро ҳамкорлик қилиши мумкин.

Бозор иқтисодиёти шароити кутубхона фаолиятини иқтисодий микро даражада алоҳида кутубхонаниннг ўзига хос ижтимоий-иқтисодий микро муҳитини ҳисобга олган ҳолда ўрганишни талаб қилмоқда. Бу ишлар методологик асослари чет эл олимлари томонидан ишлаб чиқилган микроиқтисодиёт назарияси бўйича фундаментал ишларга бевосита боғлиқдир.

Кутубхонаниннг микроиқтисодиёти ҳам ушбу фундаментал ишларга боғланган ҳолда амалга оширилади. Кутубхонаниннг микроиқтисодиётидаги бош услуб-бу у томонидан амалга ошириладиган маълум бир иқтисодий ҳодисани прогнозлаштириш ва норматив таҳлил ўтказишдир.

Кутубхонада бошқариш қарорини қабул қилиш механизмини асослашда, классик микроиқтисодиётнинг қуйидаги компонентлари асос бўлади:

- талаб ва таклиф назарияси;
- фойдалилик концепсияси /хизматлар, интеллектуал маҳсулотлар/
- истеъмолчини танлашдаги ноаниқлик эффекти;
- рақобат бозори ғоялари;
- пуллик хизмат кўрсатиш шаклларида баҳо сиёсатини қўлланилиши;



Улар кутубхона-ахборот муассасаларининг микроиқтисодиёт стратегиясини амалиётда жорий этишда тактик анжомлар сифатида фаолият кўрсатиши мумкин.

Соҳа бозорини маркетинг тадқиқотлари кутубхона фаолиятининг маълум бир шаклини бошланиши (қидириш, ўрганиш, сегмент) ва тугалланишидир (тахлил натижаларни баҳолаш).

Бу эса аниқ кутубхона-ахборот муассасасини ўзига хос маркетинг концепциясини стратегияси ва тактикани тўғри танлашга, шунингдек мавжуд реал имкониятларни маркетинг анжомлари ёрдамида кундалик кутубхона-ахборот амалиётида оператив равишда тўғрилаб боришни кўрсатади.

Кутубхонадаги аргументлашган ташкилий-бошқарув қарорларини қабул қилишда диагностик ва прогностик маркетинг тадқиқотлари муҳим аҳамиятга эгадир. Улар кутубхонанинг асосий бозорини комплекс равишда ўрганиш, ресурс имкониятларини баҳолаш, кутубхона ахборот хизматлари, маҳсулотларига бўлган аниқ ва потенциал сўровларни таҳлил қилиш имконини беради.

Шунга кўра қайд этиладики, кутубхона учта бозорни эгаллашга

–молия, персонал ва хужжат фондини ҳамда, битта комплексни яъни кутубхона-ахборот ва унга яқин бўлган маҳсулотларни сотиш бозорини эгаллашга ҳаракат қилади. Ушбу ҳолат кутубхона соҳасида маркетинг тадқиқотларини ўзига хослигини, уларни нималарга эътибор беришини /талаблар иерархиясини ўрганиш, истеъмолчилар мотивларини, аҳолини кутубхонага бўлган муносабатини ва бошқа./ аниқлайди.

Маркетинг ва бошқа тадқиқотлар “бирламчи” ва “иккиламчи” ахборотларга асосланади. “Иккиламчи” ахборот деганда, илгари қўйилган, илмий, амалий ва бошқа мақсадлар учун қўлланилган ахборотлар тушунилади. Кўпгина кутубхоналар шундай “иккиламчи” ахборотлар билан иш юритадилар, улар ўзлари бундай ахборотларни тўплашга кучлари ҳам имкониятлари ҳам етмайди. Кўпинча иккиламчи ахборот кутубхонанинг бошқа бўлинмаларида бўлиши мумкин: -истеъмолчилар ҳақидаги маълумотлар, - хизмат кўрсатиш бўлимида, молиявий маълумотлар - иқтисодий хизмат бўлимида ва х.к.

Маркетинг тадқиқотлари натижасида тўпланган бирламчи ахборот жуда қиммат туради ва мақсадли ҳарактерга эга бўлади. Бундай тадқиқотлар сирасига: сўров /оғзаки ва ёзма/, интервью, кузатиш, эксперимент, тест ўтказиш ва х.к. қиради.

Маркетинг тадқиқотларида маълум бир аниқловчи ролни кутубхона фаолият кўрсатаётган муҳитни таҳлил қилиш ўйнайди. У кам деганда учта муҳитда фаолият кўрсатади: макромуҳит, бевосита муҳит ва ички муҳит. Ташқи ва ички муҳит кутубхонани ижтимоий институт сифатида фаолит юритишига катализатор бўлади ёки уни фаолиятини тўхтатишга таъсир кўрсатади.

Кутубхонани маркетинг тадқиқотларида марказий ўринни, юқорида айтиб ўтилганидек истеъмолчиларга ажратилган. Бу эса кутубхона кўрсатаётган хизмат ва маҳсулотларни соҳалаштириш, уларни ассортиментини ва ҳажмини белгилаш, аниқ бир бозор сегментини белгилаш имконини беради.

Истеъмолчиларни ҳарактеристикасини тузаётганда қуйидаги параметрларни эътиборга олиш лозим: уларни яшаш жойлари, демографик ҳолати (ёши таълумоти, касби ва х.к.), ижтимоий-психологик факторлар,

(одатлари, таъблари, характерлари) маҳсулотга (хизматга) бўлган муносабатлари.

Кутубхонани ташқи муҳитини тадқиқот қилиш, маркетинг тадқиқотлари ёрдамида амалга оширилади ва ҳамкорларни, рақобатчиларни ва соҳавий бозорни ўрганиш имконини беради. Кутубхона хужжатлар фондини потенциал тўлдирувчиларни (китоб савоси ташкилотлари, нашриётлар, аудиовизуал маҳсулотлар ишлаб чиқарувчи фирмалар ва бош.) рақобатбардошлилиги, уларни мутахассислик даражаси, бошқа бозорга бориш ҳаражатларини ва бошқа томонларини ўрганади.

Кутубхонанинг ички муҳити (ходимлар, бошқариш тизими, маркетинг, молия, ташкил этиш маданияти) унинг ички имкониятларини реализация қилишга имкон беради. Биринчи навбатта бор бўлган ходимларни ўрганиш керак: уларни малакасини, тажрибасини, қизиқишларини, менеджерлар ва оддий ходимларни муносабатини, касбий таълим бўйича билими ва кутубхона ичидаги профессионал таълим тизими, хизмат погонасида кўтарилиши ва карьераси параметрларини, меҳнат натижаларини баҳолаш, рағбатлантириш ва меҳнат мотивлари, кадрлар кўнимсизлиги ва бошқаларни таҳлил қилиш керак.

Кутубхонанинг ички муҳитида муҳим ролни бошқарув тизими (чизиқли, функционал, чизиқли-функционал ва бошқалар) раҳбарнинг техникаси ва услуби, коммуникацияни самарадорлиги, ҳуқуқ ва мажбуриятларни рационал тақсимланиши, бўйсунуш иерархияси, нормалар, обрў ва имиджи, назорат қилиш тизимини, стратегик режалаштириш учун шарт-шароитларни мавжудлиги ва бошқа масалалар, маркетинг тадқиқотини предмети бўлиши керак.

Хулоса қилиб айтганда, маркетинг тадқиқотларини кутубхоналарда ўтказиш соҳа бозорини ўрганишда муҳим аҳамиятга эгадир. Бунда фақат бозордаги маълум ҳолатларгина, кўрсаткичларгина ўрганилмасдан, яқин, ўрта ва узоқ муддатли ривожланиш истикболлари ҳақида ҳам илмий маълумотларига эга бўлиш мумкин.

### **6.1.2 Кутубхоналарнинг махсус маркетинг хизмати.**

Кутубхона структурасида маркетинг тадбирлари циклини координациялаш ва доимий равишда ўтказиш учун алоҳида муаммоли йўналтирувчи хизматни ажратиш зарар: марказлар, бўлимлар, секторлар, маркетинг ёки вазиятли иқтисодий фаолият гуруҳларини.

Кўпгина кутубхоналарда, жумладан Россия кутубхоналарида шундай аналитик-бошқарув марказлар ташкил этилган. Хозирда мавжуд бўлган маркетинг бўлимларини номланиши кўпроқ уларни фаолиятларини йўналишлари билан боғланган, масалан:

- Кутубхона маркетинги;
- Инновация ва кутубхона маркетинги;
- Кутубхона маркетинги ва инновация-услубий фаолият;
- Маркетинг ва янги технологиялар;
- Иқтисодий таҳлил ва кутубхона маркетинги;
- Маркетинг ва координация;

- Маркетинг ва реклама;
- Маркетинг ва паблик релейшинз;
- Маркетинг ва бўш вақт.

Кутубхоналарнинг бундай бўлимлари ҳақидаги низомларни тахлили улар учун асосий вазифа ва иш йўналишларини аниқлаш имконини беради ва улар қуйидагилардан иборат:

- кутубхона-ахборот хизмати бозорини ўрганиш ва уни ўсиб боришини кузатиш;
- ахборотга бўлган жорий сўровларни тахлил қилиш ва унга мос хизмат сервисини ташкил этиш;
- ахборотдан фойдаланувчиларни ахборотга бўлган потенциал талаблари диагностикасини ўрганиш;
- ташаббускор хўжалик фаолияти аспектларини иқтисодий-ҳуқуқий асослаш;
- тавсия этилаётган кутубхона-ахборот ва унга яқин бўлган хизматларни (маҳсулотларни) номенклатура рўйхатини яратиш;
- ахборот маҳсулотларини янги турлари, хизмат кўрсатиш вариантларини истеъмолчиларга хизмат кўрсатиш сифатини оширувчи усулларни ишлаб чиқиш;
- пуллик хизмат кўрсатиш шаклларида (баҳо маркетинги) баҳолаш сиёсати принципларини аниқлаш;
- шартнома муносабатларини амалга оширишни таъминлаш;
- кутубхонанинг турли фаолиятларини реклама қилиш.

Кутубхона-ахборот маркетинги хизматлари кўп аспекти комплекс тадқиқот ва тахлилий ишларни, бошқа бўлимлар фаолиятини тузатиш ишларини амалга ошириши мумкин.

Маркетинг хизматини ташкил этишда функционал белгилар бўйича ташкил этиш мақсадга мувофиқ бўлади. Бунда ходимларни қабул қиладиган қарорларга бўлган маъсулияти ва ишларини назорат қилиш имконияти бўлади. Бунда қуйидаги факторлага эътибор қаратиш муҳимдир:

- ички ва ташқи шароит /ҳолат/
- белгилаш ва мақсад /стратегия/
- амалга ошириш йўллари ва воситалари /тактика/
- молиявий ҳаражатлар /бюджет/

Маълум бир мақсадлар ва йўналишлар фаолиятида кутубхона-ахборот муассасасининг маркетинг комплекси компонентлари ҳар хил бўлиши мумкин, лекин уларнинг кетма-кетлиги ва менеджерлик вазифаларидан келиб чиққан ҳолда мантиқий жиҳатдан бир хил бўлади.

Масалан:

- объектив равишда кутубхона-ахборот ва кутубхона таклиф қиладиган хизматлар ёки маҳсулотларга мухтож бўлган истеъмолчиларни потенциал таркиби ва сонини аниқлаш;

- ҳақиқий ва потенциал истеъмолчиларни маданий-таълим, ахборотга бўлган талабларини, шунингдек маълумотлар хизматлар ва соҳа бўйича маҳсулотларни мазмунини аниқлаш;

- кутубхона хизмат кўрсатаётган турли хил истеъмолчиларнинг жорий сўровларини ўрганиш (шу жумладан мутахассисларни асосий категориясини );

-китобхонлар ва ташкилотларни раҳбарларини кутубхона ҳақидаги ва унинг имкониятлари ҳақидаги мулоҳазаларини;

-ахборот сўровларини ривожланишини прогноزلаш ва уни қондириш истиқболларини (рақобатчилар ва ҳамкорларни фаолиятини таҳлил қилиш, профессионал инновацияни ҳисобга олган ҳолда).

-стратегик ва жорий ишларни ажратиб олиш учун вазифа, йўналиш ва ишнинг мазмунини комплекс равишда асослаш; (ахборот хизмати кўрсатиш гуруҳини шакллантириш, ахборот-библиографик ва бошқа фаолиятларни рақобатбардошлилигини прогноزلаш ишларини киритган ҳолда);

-китоб-журнал бозорини ўрганиш ва асосий ва махсус (муаммоларга мўлжалланган) фондларни рационал равишда комплекшлаш сиёсатини ишлаб чиқиш, шу жумладан алтернатив китоб билан таъминлаш каналлари орқали;

-мавжуд моддий ва кадрлар бўйича ресурсларни кўрсатадиган хизматни структураси ва ҳажмини белгилаш учун функционал қиймати бўйича таҳлил қилиш, соҳа бўйича хизмат ва маҳсулотларни сифатини белгилаш бўйича мезонларни белгилаш;

-ахборот ва библиографик унга яқин бўлган хизматлар ва маҳсулотлар, тавсия этилаётган сервис, шунингдек уларни модификациялаш вариантлари ҳақида реклама;

-жамоатчилик фикрини яратиш - кутубхонани ҳамма учун очиқ бўлган ва ахборот, таълим ва маданий дам олиш маскани сифатидаги жиддий муассаса эканлиги ҳақидаги фикрни яратиш;

-қилинган ишларни натижаларни, самарадорлигини ва сифатини ички ўз-ўзини назорат қилиш орқали аниқлаш;

-асосий йўналишлар бўйича жорий кўрсаткичларга асосланган ҳолда кутубхона фаолияти ва унинг структурасига ўзгартиришлар киритиш;

-ходимларни истеъмолчиларга кутубхона-ахборот хизмати кўрсатишнинг янги шакллари, усулларига ўргатиш.

Юқорида қайд этиб ўтилган соҳа бўйича фаолият кўрсатиш аспекти, маркетинг хизматини кутубхоналарни бошқаришдаги муҳим бўғини эканлигини кўрсатмоқда. Аниқ бир кутубхонанинг маркетинг бўлиминини самарали фаолият кўрсатишида, уни структурасини рационал равишда аниқлаш, бажарадиган ишларини аниқ белгилаб олиш ва ушбу ишларни амалга оширишга қобилияти бўлган кадрлани танлашга кўп жиҳатдан боқликдир.

### **6.1.3. Маркетинг турларини классификациялаш**

Кутубхона фаолиятида маркетинг бошқарувининг самарадорлиги учта бош йўналишлар ёрдамида амалга оширилади:

-кутубхона-ахборот таъсири кўрсатиладиган потенциал муҳитни ўрганиш: /ахборот микробозори/;

-мавжуд ресурс базаларини ташкилий-иқтисодий таҳлил қилиш /ўз имкониятларини/;

-функционал устиворлигини аниқлаш.

Кутубхона ахборот фаолиятида зарур натижаларга эришиш учун ўз вақтида тўғри маркетинг турларини танлаш муҳим роль ўйнайди. ʼуида маркетингнинг мақсадига кўра классификацияси ҳавола этилади.

Юқорида маркетинг турлари кутубхона-ахборот фаолиятида зарур натижаларга эришишда, аниқ ҳолатларда қўллаш мумкин. Кейинги бобда уларни кутубхоналар фаолиятида фаол қўлланилаётган баъзи бирларини кенгроқ ёритишга ҳаракат қиламиз.

Маълумки, кутубхоналар ўзларини олдиларига қўйган мақсадларидан, мавжуд ҳолатлардан келиб чиққан ҳолда маркетингнинг турли хилларидан бир вақтни ўзида фойдаланишлари мумкин. Кутубхона-ахборот ташкилотларида маркетинг фаолиятининг алоҳида ҳарактерли хусусиятлари сифатида қуйидагиларни ажратиб кўрсатиш керак:

- қўйилган мақсад ва вазифаларга комплекс ёндошиш;
- шакл ва усулларни танлашда мунтазамлилик;
- тадқиқот ва реклама тадбирларида доимийлик, даврийлик ва ахборотни аниқлиги;
- истеъмолчилар билан ишончли “қайта алоқа”ни бўлиши;
- хизмат кўрсатилаётган ёки молиялаштирилаётган идора раҳбариятига нисбатан кутубхонанинг маркетинг хизматини маълум бир автоном фаолият кўрсатиши.

## **Мавзу бўйича асосий тушунчалар ва атамалар**

**Маркетинг бошқаруви** – бу бозорни, маҳсулот (ёки хизмат) ва истеъмолчиларни тадқиқ қилишга асосланиш, узоқ муддатли режалаштириш ва истиқболлаштириш, талаб ва сотишни, рағбатлантиришни комплекс усулларидан фойдаланиш; потенциал истеъмолчилар талабларини қондириш учун маҳсулот (ёки хизмат)лар яратиш.

**Маркетингни бошқариш** – ташкилотни (ёки корxonани) маълум бир мақсадларини: фойда олишни, сотувни ҳажмини ошириш, бозордаги улушни ошириш ва ҳоказоларга мўлжаллаб ўтказиладиган тадбирларни таҳлил қилиш, режалаштириш, ҳаётга тадбиқ этиш ва назорат қилишдир. Маркетингни бошқариш талабни даражаси, вақти ва ҳарактерига шундай таъсир кўрсатишни таъминлаши лозимки, бу ташкилотни (корxonани) ўз олдига қўйган мақсадларига ёрдам берсин. Талаб даражасига қараб у ёки бу маҳсулотни аниқ маркетинг бошқарувини жорий этилади ва мос келувчи маркетинг тури аниқланади.

**Бирламчи ахборот** – тадқиқотлар натижасида (сўров, интервью, эксперимент, тест ўтказиш ва ҳ.к. дан) олинган маълумотлар.

**Иккиламчи ахборот**- деганда, илмий, амалий ва бошқа мақсадлар учун илгари ҳам қўлланилган ахборотлар тушунилади.

**Маркетинг бошқарувининг самарадорлиги**- потенциал муҳитни ахборот бозорини ўрганиш; мавжуд ресурс базаларини ташкилий-иқтисодий

таҳлил қилиш ( ўз имкониятларини) ва функционал устиворлигини аниқлаш ёрдамида амалга оширилади.

### **Мавзунини ўзлаштириш бўйича саволлар.**

1. Кутубхонанинг микроиқтисодиётидаги бош услуб нима?
2. Кутубхонада бошқарув қарорини қабул қилиш механизмининг асослашда классик микроиқтисодиётнинг қандай компонентлари асос бўлади?
3. Истеъмолчилар ҳарактеристикасини тузаётганда қандай параметрларга эътибор бериш лозим?
4. Кутубхонани ташқи муҳитини тадқиқот қилиш нимага имкон беради?
5. Кутубхонани ички муҳити нима ва у қандай имкониятларга эга?
6. Кутубхонанинг ички муҳитида муҳим роль ўйнавчи омилларни биласизми?
7. Хозирда мавжуд бўлган маркетинг бўлимлари қандай номланади ва нима учун?
8. Кутубхона-ахборот ташкилотларида маркетинг фаолиятининг алоҳида ҳарактерли хусусиятларини кўрсатиб ўтинг?
9. Маркетинг қандай хусусиятларига кўра классификация қилинади?

## **6.2. Кутубхона-ахборот фаолияти амалиётида маркетинг турларини қўлланилиш**

**6.2.1.** Ички маркетинг.

**6.2.2.** Нарх маркетинги

**6.2.3.** Маркетингнинг бошқа турлари

### **6.2.1. Ички маркетинг**

Ички маркетинг /умуман маркетинг/ кутубхона-ахборот ташкилотларини ишини ташкил этиш фалсафаси ва бир вақтни ўзида кутубхона ходимларига маркетинг ёндашувини амалга ошириш воситаси ҳисобланади. У раҳбариятни қуйи поғонадаги бажарувчиларга ўз вақтида режалаштирилган тадбирларнинг мазмуни, йўналишлари ва уларни амалга оширишни таъминлайди.

Ички маркетинг раҳбариятга кутубхоначиларни хулқ-атворида, уларни ишига баҳо бериш шкаласини ташкил этиш ва касбий даражасига таъсир кўрсатиш курали сифатида ёрдам кўрсатади. Бошқача қилиб айтганда у ўзига хос ички “публик релейшнз”-яъни кутубхона ходимлари ўртасидаги алоқаларни жуда ҳам мустаҳкамлаб юборувчи ва жамоани қуйидаги шиор билан маркетинг концепциясини амалга оширишга чақирувчи тадбирдир: “Биргаликда билиш, биргаликда амалга ошириш, биргаликда ғалаба қозониш”.

Кутубхона ўз олдида турган вазифаларни маркетинг қонуниятларини қўллаган ҳолда самарали бажариши учун, маркетинг кутубхоначининг онгига кириши, шу жумладан жойдаги раҳбарларни турли хил шаклдаги ва ахборот

етказиш воситалари орқали. Адабиётларда кўрсатилишича япон бошқарувчилари ўз иш соатларини 30% ига яқинини фирманинг ходимлари билан мулоқотда ўтказар экан. Мулоқотлар уларга шахслараро муносабатларни такомиллаштириш, ходимларни коммуникация билан таъминлаш ва шу орқали ишлаб чиқариш унумдорлигини ошириш бўйича фикр алмашиш имконини берар экан. Хизматчиларни фирмани гуллаб-яшнашига ғамхўрлик қилиш, ишга садоқат руҳида тарбиялаш уларни диққат марказида турувчи ишлардан ҳисобланар экан.

Кутубхонани бошқариш жараёнида касбий ва нофармал мулоқотлар натижасида кутубхоначилар бир-бирларини яхши билиб олишади, улар биргаликда кўзланган мақсад сари интиладилар. Бу эса кутубхона раҳбарияти томонидан қўйилган вазифаларни бажарилишини тезлаштиради. Кутубхоначиларни фаолиятларида ўзгаришлар қилишга ишонтириш, ўз мажбуриятларини фикрлаб бажаришга ундайди. Муҳими кутубхоначиларни эртага нима қилишлари кераклиги, яқин вақт ичида ва истиқболда нима иш қилишлари кераклиги ҳақидаги ахборот бериш тизимини ўйлаб топиш ва уни юргизишдир. Ҳамда бу жараённи тўхтовсиз ишлашини таъминлашдан иборатдир.

Кутубхонада аниқ ахборот бериш тизимини яратилиши, ҳар бир ходимга ўзини ишини яхши билишига, бу ишни кутубхоналарнинг умумий фаолиятидаги ўрнини билишга, раҳбарият учун фактларни ва уларни аҳамиятини тўғри тушунишга ёрдам беради.

Ички маркетинг тушунчасининг кўплаб синонимлари ичида биз учун энг яқин бўлгани “ташқил этиш маданият” тушунчасидир. Ташқил этиш маданияти ёки кутубхона ишини ташқил этиш маданияти- кўп қиррали ҳодиса бўлиб, унга касбий ишонч ва меъёрлар, жамоа ходимларининг ахлокий қадриятлари ҳамда ижодий ишлаш ва ишончли муҳитни қўллаб-қувватловчи тадбирлар киради.

Ҳар бир кутубхонадаги ташқил этиш маданияти шундай аниқлик билан ва жамланган ҳолда йўналишлар бериши керакки, ҳар бир кутубхоначи уни қийналмасдан тушуниши ва автоматик равишда бажариши, раҳбарият эса бу ишларни назорат қилиш даражасида бўлиши лозим. Бир канча чет эл кутубхоналарида (жумладан ГФР даги Ройтлингем оммавий кутубхонасида) янги ишга олинган ходимлар учун алоҳида ташкилий маданият шакли ишлаб чиқилган. Янги кутубхоначига кичикроқ ҳажмдаги брошюра топширилади. Ундан кутубхона ҳақидаги асосий маълумотлар ва ушбу жамоадаги “ўйин шартлари”- ишни зудлик билан бажариш, муомилалик, жонбозлик, дўстона муносабат, истеъмолчиларга сидқидилдан хизмат кўрсатиш каби қоидалар ёзилган бўлади.

Кутубхоналарни ташкилий маданиятининг мазмуни ва йўналишлари ходимлар учун турли хил ҳолатларда ўзларини тутишлари учун намуна вазифасини бажаради. Кутубхоналарни ташкилий маданиятини ташқил этиш жараёнини ўрганиш учун Билефельд шаҳридаги (Германия) оммавий шаҳар кутубхонасида ички маркетингни жорий этилиш тажрибаси билан танишамиз. Бу тадқиқот Немис кутубхоначилиқ институти томонидан 90-йилларнинг биринчи ярмида ўтказилган бўлиб “Оммавий кутубхоналарда маркетинг концепсиясидан фойдаланиш ва жорий этиш” деб номланган. Аввалига

марказий кутубхонадаги аҳвол ҳар томонлама ўрганилди. Шу мақсадда 116 та ходимнинг 82 тасидан интервью олинди. Олинган натижалар ходимлар ав кутубхонадан фойдаланувчилар ўртасидаги ўзаро муносабатлар яхши эмаслигини кўрсатди. Кутубхоначилар ўзларини маърифатпарварчи ва ҳамма нарсани билувчи, истеъмомчиларни аниқ сўровларини тушунишдан йироқ эканликларини, сўровларни биламиз деб ҳисоблашлари маълум бўлади. Шу билан бирга кутубхона жамоасида ҳам бирлик йўқлиги, турли бир-бирига қарши гуруҳлар борлиги маълум бўлди. Бу негатив ҳолатни ўзгартириш учун кутубхона ходимларини ўз-ўзларини бир-бирларини тушунишлари кераклиги, жамоада яхши коммуникация тизимини жорий этиш, бозор муносабатлари бўйича фикр юритиш, истеъмомчиларни ўрганиш тавсиялари берилди. Бу тавсиялар жорий бошқарув вазифаларини аниқлаш учун асос бўлди.

Яна ҳам аниқроқ натижалар олиш учун, жамоа ходимларини фикр-мулоҳазаларини билиш мақсадида алоҳида аноним сўров ўтказилди. Ушбу сўровдан мақсад мутахассисларни аниқ кутубхонани фаолияти бўйича (мақсади, вазифалари, келажак режалари ва ҳ.к.) фикр-мулоҳазалари, уларни касбий мотивлари, бўш вақтни ўтказиш шакллари ва бошқалар аниқланди.

Билефельд кутубхоначиларининг жавобларига кўра уларни кўпчилиги қуйидаги шахсий кадриятларни мақуллашлари маълум бўлди: тартиблилик, интизомлилик, камтарлик, юқорида берилган барча топшириқларни ўз вақтида бажариш ва ҳ.к. Лекин бу ҳолатларни кўпчилиги замонавий, бозор иқтисодиёти шароитини ўйловчи кутубхоначилар категориясига мос келмаслиги маълум бўлди.

Олинган натижалар ва бошқа жойларда ўтказилган турли кўрсаткичлар жамланиб таблицалар, схемалар ва графиклар тариқасида кутубхоначилар ўртасида муҳокама қилинди. Бу ишлар уларни ўзларини яхши билишга бир қатор муаммоларни тушунига ёрдам берди. Интенсив равишда раҳбарият билан биргаликда фикр алмашишлардан сўнг жорий ва истиқбол вазифалари белгиланди ва бунда ҳар бир ходим кутубхона фаолиятида ўз ўрнини яққол кўрди.

Билефельд шаҳар кутубхонасида турли бўлим ходимлари томонидан йўналтирувчи ва лойиҳаловчи гуруҳлар ташкил этилди. Булар марказий кутубхонада ва унинг шаҳобчаларида маълум бир ички маркетинг вазифаларини амалга ошира бошладилар. Масалан, шундай гуруҳлардан бири ҳар ҳафтада эрта билан 15-20 минутлик тадбир ташкил этади. Бу тадбирда касб-корлик бўйича энг сўнгги янгиликлар, тайинланиши ва ўзгартирилиш ҳақидаги маълумотлар, иш графигини ўзгарганлиги ва бошқа ахборотлар берилади. Худди шу вақтда янги ходимлар билан танишув ёки ҳамкасабалар бир-бири билан мулоқотда бўлади. Худди шу гуруҳ томонидан 6 ҳафта мобайнида кутубхона учун индивидуал маркетинг концепсияси тайёрланди. Унда кутубхонанинг мақсади аниқланди, бозор иқтисодиёти шароитида кўрсатилаётган хизматлар ва маҳсулотлар таҳлил қилинди. Кутубхонанинг фаолиятининг асосий маданиятини белгиловчи олтига шиор ишлаб чиқилди:

- 1). “Биз бу ерда Сиз учун”;
- 2). “Маданият абстракт эмас, аниқ”;
- 3). “Сиз сўранг-биз жавоб берамиз”;
- 4). “Муваффақиятга -билим орқали”;
- 5). “Биз билан бирга ўйнаб-кулинг”;
- 6). “Бизда ҳамма нарса бор”.



Шуни алоҳида қайд этиб ўтиш лозимки кутубхона фаолиятида маркетинг концепсияларини жорий этишда, алоҳида ходимлар томонидан унга ишонмаслик, кутубхона раҳбарлари ва ташаббускор гуруҳнинг ишларини йўққа чиқарувчилар ҳам топилади. Уларни ишонтириш ва қайта ишонтириш шарт эмас. Шунинг учун кутубхона шароитида ички маркетингни қўллашни оптимал воситаларини кўрсатиб ўтамыз:

- турли даражадаги раҳбарларни шахсий намунаси;
- олдинда турган ишларни стратегияси ва тактикасини биргаликда (коллегиал) муҳокама қилиш;
- илғор иш тажрибасига эга бўлган ҳамкасабани (функционал мутахассисни) бошқа ходимлар билан бевосита таништириш.
- менеджерларни “асосий” бажарувчилар билан яқка тартибдаги хизматлари;
- меҳнат жамоасига жамоатчилик фикрини яратувчилар орқали таъсир кўрсатиш.

Шундай қилиб, ҳар бир кутубхона учун ички маркетинг зарур. У маркетинг концепциясини амалга оширувчи воситадир. Бозор иқтисодиёти шароитида ички маркетинг кутубхона жамоасини келгусидаги фаровонлигини таъминлашнинг асосидир. Фақат маълумотли ва мотивация қилинган кутубхона ходимигина машҳур “бозор таркиби”даги бешинчи “P” бўлиши мумкин: “people”-одамлар, тўрта бошқа классик қўшимча сифатида “P”-product (маҳсулот, товар-хизмат), “price” (баҳо), “place” (бозордаги жой), “promotion” (истеъмолчига интилиш).

### **6.2.2. Нарх маркетинги.**

Маркетинг стратегиясини амалга оширишда хизмат (маҳсулот) нархининг шаклланишини, янги хизмат (маҳсулот)га нарх жорий этиш ёки маҳсулот нархини ўзгартириш жиҳатларидан тавсифлайдиган соҳалардан бири нарх маркетингидир. Нарх маркетингининг ажралмас қисми ҳисобланади ва маҳсулот тур-хили, маҳсулот тавсифи, савдо усули ва шакллари сервис каби унинг асосий қисмларига жамлама мазмун беради.

Нарх маркетингининг ўтказишда нархга таъсир кўрсатадиган хилма-хил омиллар эътиборга олинади. “уйидагилар асосий ва энг кўп қўлланиладиган омиллар жумласига киради: ҳаражатлар, талаб, рақиблар, нарх белгилашдан кўзланган мақсадлар, нархларни бошқариш бўйича ҳукумат тадбирлари.

Кутубхона-ахборат муассасалари узоқ вақтлар нарх белгилашни амалий масалалари билан билан шуғулланганлар. Чунки мавжуд бир бир қатор пуллик хизмат турларига нарх қўйиш марказий давлат ёки соҳа бошқарув органлари томонидан амалга оширилар ва бунда аниқ бир кутубхонанинг ўзига хос томонлари эътиборга олинмас эди. Ҳозирги шароитда кутубхона масалаларида микроиқтисодиёт фаолият кўрсатиш моделлари ривожланиши муносабати билан бу муаммо, яъни нарх белгилаш, кутубхонанинг маркетинг концепциясини асосий масаласига айланмоқда.

Кутубхона-ахборот фаолиятининг қўшимча хизматлари ва нарх белгилаш жараёни ҳаракатни калькуляциялаш (таннархини белгилаш) ва рентабеллигини (фойдасини) ҳисобга олган ҳолда амалга оширилади. Бу

кутубхона-ахборот муассасасининг молиявий режалаштириш ва бошқаришнинг таркибий қисмини ташкил этади. Кутубхоналарда илмий асосланган нарх сиёсатини амалга оширишдаги усулларни жамлаб битта термин билан, яъни “нарх маркетинги” деб аташ мақсадга мувофиқдир.

Аниқ бир кутубхонанинг нарх стратегиясини ишлаб чиқишда нарх белгилашга қўйиладиган умумий исботланган ёндашув ва принципларга амал қилиш талаб қилинади. Бунда асосий эътибор кутубхона томонидан тавсия этиладиган хизмат (маҳсулот)ларни аргументлаштирилган таннархи ва етакчи истеъмолчиларни тўловчилик қобилияти ҳисобга олиниши керак. Ушбу маълумотларни бир-бирига солиштириш натижасида умумий даража (юқори-ўрта-қуйи) ва бозор нархининг мумкин бўлган диапозони (“дан”-“гача”) аниқланади. Нарх бу ерда эгилувчи маркетинг қуроли ролини ўйнайди ва талабни, рақобатни ва маҳсулотни кўпайиб кетишида мослаштирувчи қурилма вазифасини бажаради.

Нарх белгилаш сиёсатида, биринчи ўринда мавжуд талаблар ва истеъмолчиларни потенциал талабларини ўрганиш, ҳамда кутубхона-ахборот хизмати ва маҳсулотларига бўлган истеъмолни (коммуникатив, таълим, маданий-маърифий ва х.к.) ҳисобга олиш лозим. Ушбу омилларни таҳлил қилиш натижасида соҳа буйича мақсадли бозор нархини ўрнатиш мумкин. Кутубхона муассасалари ўз амалиётларида қуйидаги умум қабул қилинган нарх белгилаш йўналишларидан фойдаланишлари мумкин:

**-Ўзгарувчи (тушиб борувчи) нарх**, талаб ва таклиф асосида белгиланади; янги истеъмолчиларни жалб қилиш, соҳа бозорини тўйинганлиги натижасида аста секин пасайиб боради.

**Узоқ муддатли нарх**, олдиндан белгиланган бир меъёрдаги ва турли ҳолларда узоқ муддат давом этади; кутубхона-ахборот хизматлари ва маҳсулотлари оммавий сўровларида қўллаш мумкин.

**Бозорни алоҳида истеъмолчиларига мўлжалланган нарх**, аниқ истеъмолчилари гуруҳига мўлжалланган бўлиб, худди шу хизмат ёки маҳсулот истеъмолчилар ва уларга кўрсатиладиган сервис хизматида кўра табақалаштирилади.

**Эгилувчан (эластик) нарх**, соҳа бозорининг жорий ҳолатига мослашувчи ва зудликда қийматини ўзгартиришларга мослаштиради. Зарур хизматлар ва маҳсулотларни реализация қилади ва шу орқали рақобатчиларга ўз таъсирини ўтказади.

**Имтиёзли нарх**-бозорда ўз маҳсулотларига бўлган талабни сақлаш бозорда мавқеини сақлаш ҳамда рақобатчиларга йўл бермаслик мақсадида белгиланади.

**Келишилган нархлар**- (ҳозирда амалда қўлланувчи терминдан фарқ қилувчи) базавий нархлар нисбатан арзон ва турли имтиёзлар билан истеъмолчи билан маълум бир ҳолатларда келишиш асосида белгиланади (масалан, маълум бир ҳажмдаги хизмат ва маҳсулотни олиш, узоқ муддатли хизмат кўрсатишга келишиш, тўлов шаклини, имтиёзли шаклидан фойдаланиш ва х. к).

Кутубхона-ахборот маҳсулотларига нарх белгилаш сиёсати умумий ёндашишни характерлар эканмиз, кутубхона истеъмолчиларни талабини ҳисобга олиши ҳамда рақобатчиларни ҳам эътиборга олиши, шу билан бирга

нарх билан хизмат кўрсатиш /маҳсулот/ ни сифати ўртасидаги боғлиқликни, нархни белгилашда танланган принципларни оптималлиги ва нарх рекламасини, тўлов шаклларини, имтиёзли нархларни эътиборга олиши лозим. Ҳатто нисбатан кичик кутубхоналар ҳам нарх белгилашда мустақил равишда нарх маркетинги буйича тадқиқот ўтказиши мақсадга мувофиқ бўлади.

### **6.2.3. Маркетингнинг бошқа турлари.**

Юқорида бир неча маротаба таъкидлаб ўтилганидек маркетинг аввалом бор, кутубхонани бошқариш концепсияси бўлиб унинг асосий эътибори истеъмолчига қаратилган бўлади. Шунинг учун ҳам унинг мазмуни турли шаклларда бўлишга қарамасдан бир хил бўлади. Лекин қўйилган вазифа, таклиф этилаётган хизмат (маҳсулот), истеъмолчиларни сўровларини ҳолати, бозорни қамраб олиниши ва бошқа бир қатор параметрларга кўра мутахассислар уларни бир қанча тип ва турларга бўлиб ўрганадилар. “уйида юқорида кўриб ўтилган маркетинг турларидан ташқари яна қандай маркетинг турларини кутубхона-ахборот муассасаларида қўллаш мумкинлиги ва улар ҳақида қисқача маълумот беришга ҳаракат қиламиз.

Кутубхона маркетингига ахлоқий принциплар кўп жиҳатдан кўпроқ хос бўлганлиги учун унинг асосини **ижтимоий** (социал-этик) **маркетинг** ташкил этади. Ушбу маркетинг мақсадли бозордаги эҳтиёж, талаб ва сўровларни ўрганишга, узоқ муддатли жамоатчилик ва шахсий қизиқишларни қондиришга мослашган бўлади. Бундай маркетингга мисол сифатида кўпгина кутубхоналар амалиётида қўлланилаётган мақсадли маркетинг дастурларини; ногиронларга хизмат кўрсатиш кўп болали оилаларни болаларига хизмат кўрсатиш, маҳаллий миллат аҳолисига мансуб бўлганларга, қочоқларга ва бошқаларга хизмат кўрсатиш киради.

Кутубхонадаги аниқ сўровлар ҳолат ва таркибига кўра бир қатор ҳаракатчанг маркетинг турларини мумкин. Бундай маркетинг турлари ҳар бир аниқ ҳолатда кутубхона фаолиятини оптимал бошқариш имконини беради.

**Рағбатлантирувчи маркетинг**, кутубхона томонидан таклиф қилинаётган хизмат ва маҳсулотларга бефарқлик ва қизиқмаслик ҳолатлари кузатилаганда қўллаш зарур. Бундай ҳолатларни келиб чиқиш сабабларини аниқлаш ва потенциал истеъмолчиларни таклиф этилаётган соҳа бўйича хизматлар ва интеллектуал маҳсулотларни ўзига хос ютуқларини уларга етказиш зарур. Бунда муҳим ўринни “публик релейшнз”, реклама, ҳамда нарх-наво сиёсати бўйича тадбирлар ташкил этади.

**Ривожлантирувчи маркетинг**, потенциал сўровларга таъсир кўрсатиш шакллантириш билан боғланган. Фаол қондирилмаган сўровлар мавжуд булагнда у ёмон натижалар бермайди (Масалан, гароскоп тузиш хоҳиши мавжуд, лекин китобхон зарур бўлган адабиётлар ҳақида маълумотга, уларни кутубхонада мавжудлиги ҳақидаги ахборотга, шунингдек қўшимча хизматлар ҳақидаги ахборотларга эга эмас). Бу турдаги маркетингнинг вазифаси-потенциал сўровларни, ҳақиқий сўровга айлантириш.

**Конверсион маркетинг** маълум бир кутубхона-ахбороти хизматлари ва маҳсулотлари бўлган талабларига негатив ҳарактер пайдо бўлса, ёки бошқача

қилиб айтганда барча ёки кўплаб потенциал истеъмолчилар томонидан рад этилса қўлланилади. Бошқарув қарори ва тактикасининг маъноси шундан иборат бўладики, пайдо бўлаётган талаб ва эҳтиёжларни мақсадга мувофиқ равишда қўллаб-қувватлаш, шу билан бига хизмат кўрсатиш рўйхатидаги баъзи-бир алоҳида ишларни ўзгартириш. Уларни сифат даражасини оширишга ҳаракат қилишдир.

**Ремаркетинг** кутубхона-ахборот маҳсулотларига бўлган эҳтиёжларни камайиб боришида қўлланилади. Ремаркетингнинг мақсади-кутубхонанинг янги стратегияси ва тезкор иш олиб бориши илгари кўрсатиб келаётган хизматлари ва маҳсулотларига янги қўшимча мазмун ҳарактер беришдир. Жумладан, кутубхона асосий маълумотлар базасини ҳажмини ошириши, истеъмолчилар учун автоматлаштирилган ишчи ўринлар сонини ошириши, электрон каталогнинг янгиланган версиясини тайёрлаш, қўшимча сервис хизматини ташкил этиш ва ҳ.к. амалга ошириш мумкин.

**Сихромаркетинг** кутубхона-ахборот хизматида бўлган талабларни мавсумийлик натижасида ўзгариб туриши ҳолатларида қўлланилади (айниқса оммавий кутубхоналарда). У сўровларни бир маромда ушлаб туриш ва ёзги мавсумда асосий китобхонлар оқимини камайишини, вақтинчалик китобхонлар билан тўлдириш (масалан, таътилга келганлар ҳисобига) билан ишлаб чиқаришдаги “бекор туриш” ларини камайтиришга, кутубхона-ахборот ишларини ностационар шаклларида фойдаланишга ёрдам беради.

**Қўллаб қувватловчи маркетинг** кутубхона томонидан таклиф этилаётган хизматлар ва маҳсулотларни сифати ва таркибини маълум бир даражада сақлаб туриш учун зарур. Маркетинг сиёсати шундан иборат бўлиш керакки реализация қилинаётган хизматлар ва маҳсулотларни, шу билан бирга қўшимча хизматлар учун, кутубхона томонидан ўрнатилган хизматлар учун нархларни бир маромда сақлаб туришдан иборат бўлади.

**Демаркетинг** эса маълум бир кутубхона-ахборот хизматлари ва маҳсулотларга бўлган талаблар кутубхонани имкониятларидан ошиб кетган тақдирда, истеъмолчиларда кутубхона ҳақида салбий қарашлар пайдо бўлмаслигини олидини олиш (навбатлар, хизмат кўрсатиш сифатини пастлиги буюртмаларни бажариш муддатларини узоқлиги ва ҳ.к.) учун қўлланилади. Бунда мавжуд сўровларни камайтириш мақсадида қўшимча хизматлар ва маҳсулотлар учун нархни ошириш, реклама тадбирларини тўхтатиш, баъзи хизмат турларини марказдан ўзоқроқ жойдаги кутубхона-шаҳобчаларига кўчириш ишларини амалга оширилади. Шу билан бирга реал сўровларни қондиришнинг чора-тадбирларини ҳам ўйлаб қўйиш лозим бўлади.

**Қарши ҳаракат маркетинги** ўз мазмун моҳиятига кўра ижтимоий-этик маркетинг билан мослашади. У кутубхонада жамият аъзоларининг кўпчили томонидан маъқуланмайдиган хизмат ва маҳсулотларга бўлган сўровларни камайтиришга хизмат килади. (масалан, порнонашрларни йўлини тўсиш инсонни таққирлаш ғояларини, миллатчилик, зўравонлик, қуролланиш ва ҳ.к.). Кутубхона шу билан бирга бошқа ташкилотлар билан биргаликда ушбу маркетинг орқали чекишга, алкоголизмга ва наркотик моддаларга қарши ишларни олиб бориши мумкин.

Юқорида қайд этиб ўтилган маркетинг турларини кутубхоналар ўзларининг олдиларига қўйган мақсадлари, реал ҳолатлардан келиб чиққан

ҳолда амалга оширишлари мумкин. Бунда маркетинг турларини алоҳида ҳолда эмас, балки уларни биргаликда ишлатиш мақсадга мувофиқ бўлади.

## **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Ички маркетинг**-кутубхона-ахборот ташкилотларини ишини ташкил этиш фалсафаси ва бир вақтни ўзида кутубхона ходимларига маркетинг ёндошувини амалга ошириш воситаси.

**Нарх маркетинги** – маркетинг стратегиясини амалга оширишда хизмат ( маҳсулот) нархининг шаклланиши, янги хизматга ( маҳсулотга) нарх жорий этиш ёки маҳсулот нархини ўзгартириш жиҳатларини тавсифлайдиган маркетинг соҳаларидан бири.

**Ижтимоий ( ижтимоий- ахлокий) маркетинг** – мақсадли бозордаги эҳтиёж, талаб ва сўровларни ўрганишга, узоқ муддатли жамоатчилик ва шахсий қизиқишларни қондиришга мослашишдир. Бундай маркетинг, кутубхоналар амалиётида қўлланилаётган мақсадли маркетинг дастурлари: ногиронларга хизмат кўрсатиш, кўп болали оилаларни болаларига хизмат кўрсатиш, маҳаллий миллат аҳолисига мансуб бўлмаганларга , қочоқларга ва бошқаларга хизмат кўрсатиш киради.

**Рағбатлантирувчи маркетинг** – кутубхона томонидан таклиф қилинаётган хизмат ва маҳсулотларга бефарқлик ва қизиқмаслик ҳолатларида қўлланилади.

**Ривожлантирувчи маркетинг** – потенциал сўровларга таъсир кўрсатишни шакллантириш билан боқлиқ. Унинг вазифаси – потенциал сўровларни, ҳақиқий сўровга айлантириш.

**Конверсион маркетинг** – маълум бир кутубхона-ахборот хизматлари ва маҳсулотларига бўлган талабларга негатив ҳарактер пайдо бўлса ёки бошқача қилиб айтганда барча ёки кўплаб потенциал истеъмолчилар томонидан рад этилса қўлланиладиган маркетинг.

### **Мавзунини ўзлаштириш бўйича саволлар.**

- 1.Ички маркетинг нима?
- 2.Ички маркетинг кутубхона раҳбариятига қандай ёрдам кўрсатади?
- 3.Кутубхонада аниқ ахборот бериш тизимини яратилиши ходимларга қандай ёрдам беради?
- 4.Ички маркетинг тушунчасининг кўплаб синонимлари ичида биз учун энг яқини қайси?
- 5.Кутубхона шароитида ички маркетингнинг қўллашни оптимал воситаларини кўрсатинг?
- 6.Нарх маркетинги нима?
- 7.Нарх маркетингини асосий ва энг кўп қўлланиладиган омилларини биласизми?
- 8.Кутубхона- ахборот фаолиятининг қўшимча хизматларига нарх белгилаш нимага асосан амалга оширилади?
- 9.Кутубхонада қўлланиладиган яна қандай маркетинг турларини биласиз ва уларни таърифланг.

### **6.3. Кутубхона-ахборот фаолияти рекламасининг ўзига хос хусусиятлари**

2.3.1. Кутубхона рекламаси: тушунча, мақсад ва унга қўйиладиган талаблар.

2.3.2. Кутубхона рекламасининг шакллари

2.3.3. Реклама турлари, уларни тайёрлаш ва жойлаштиришнинг ўзига хослиги

#### **2.3.1. Кутубхона рекламаси: тушунча, мақсад ва унга қўйиладиган талаблар.**

Маркетинг фаолиятининг асосий мақсади турли хил пулсиз ва пуллик хизматларни жорий этиш эмас, балки истеъмолчиларни уларга бўлган эҳтиёжларини таъминлашдир. Бу мақсадларни амалга оширишда кутубхонанинг интеллектуал маҳсулотлари ва хизматларини нуфузини ошириш реклама хизмат килади. Нуфузни ошириш – кутубхонадаги хизматлар ва маҳсулотлар ҳақида истеъмолчиларга эслатиш ёки уларни ишонтирувчи турли шаклдаги ахборотлар беришдир. Кутубхонанинг нуфузни оширишнинг асосий шакллари реклама, паблистлар (тарғиботчилар), махсус савдо ва рағбатлантиришдир.

Кутубхона хизматларини нуфузини оширишнинг асосий вазифаларига:

-аҳолини, ҳомийларни, маҳаллий ҳокимият ва бошқарув органлари вакиллари, жамоатчилик ташкилотлари ва бошқаларни онгида кутубхонанинг нуфузли қиёфасини (имиджини) яратиш;

-кутубхона томонидан жорий этилган янги хизматлар ҳақида ахборот бериш;

-мавжуд кутубхона хизматларини оммавийлигини сақлаб қолиш, истеъмолчиларни улардан фойдаланишга чақириш;

-потенциал истеъмолчиларга кўрсатиладиган хизматларни шарт шароитлари, жойи ва вақти ҳақида ахборот бериш;

-потенциал истеъмолчиларни диққатини кутубхонада таклиф этилаётган хизматларнинг ўзига хослиги ва фойдалилигига, хизмат кўрсатишнинг асосий шакллариининг бепуллиги ва қўшимча хизматлар учун олинадиган ҳақларни бошқа жойларга нисбатан арзонлигини қайд этиб, уларни кутубхонага жалб қилиш керак.

Кутубхона хизмати ва интеллектуал маҳсулотларни нуфузини оширишнинг муҳим шакли кутубхона рекламасидир. У кутубхона ҳақида, ундаги хизматлар ва маҳсулотлар ҳақида аниқ ва потенциал истеъмолчиларга ахборот беради ва шу билан улардан фойдаланишни рағбатлантиради. Кутубхона рекламаси функциясига ресурсларга, кутубхона хизматлари ва маҳсулотларига бўлган талабларни шакллантириш ва янги кутубхона-ахборот хизматларини оммалаштириш киради. Реклама истеъмол хизматларининг

таркиби, уларни манзиллари, кимларга мўлжалланганлиги, уларни олиш ва фойдаланиш шарт- шароитлари ва бошқалар ҳақида маълумот бериши керак.

Кутубхона рекламасининг ўзига хослиги шундан иборатки, аввалом бор, кутубхона фонди, уни турли хил истеъмолчилар гуруҳи талабларини қондиришдаги имкониятлари ҳақида ахборот беришда намоён бўлишидир. Республикамиз кутубхоналар ўз реклама амалиётида Ўзбекистон Республикасининг “Реклама туғрисида” (1998 й. 12 декабрь) <sup>а</sup>онунга риоя қилишлари керак. <sup>а</sup>онун ўз олдига – маҳсулотлар, хизматлар ахборотини шакллантириш, тадбиркорлик ва истеъмол маданиятини такомиллаштириш, рекламани давлат ва жамоат манфаатларига, ахлоқ ва маънавиятнинг умум эътироф этилган меъёрларига мослаш, юридик ва жисмоний шахсларнинг ишчанлик қобилиятини ошириш, атроф- муҳитни муҳофазалаш чораларини таъминлаш, маҳсулот тайёрлаш усули ва жойи, истеъмол хусусиятлари, сифати ва истеъмолчиларни чалғитадиган ёлғон ва ноаниқ маҳсулотлар, хизматларни реклама воситасида тарқалишини олдини олишни вазифа қилиб қўйди.

Кутубхона рекламасига қўйиладиган асосий талаблар:

- аниқ ва потенциал истеъмолчиларни кенг қамраб олиш;
- реklamани уларни талаб ва эҳтиёжларига мос келиши;
- жадаллик ва ишонтирарлилик;
- доимий янгилашиб бориш;
- қисқа ва лўндалик, жўшқинлик;
- реклама хабарларини енгил эслаб қолишлилик;
- топқирлик ва тезкорлик;
- аниқлик, ранг-баранглик, кўзга яққол ташланишлилик;
- хизмат даражасини рекламага мос келиши;
- бозор талаблари мазмуни ва шакллари, алоҳида китобхонлар қизиқишларига мос келиши.

Реклама истеъмолчиларни кутубхона хизматлари ва унинг интеллектуал маҳсулотларига диққатни жалб қилиши, қизиқтириши ва рекламада кўрсатилган хизматлардан фойдаланишга ундаши керак. Фақат шундай рекламагина аҳолини кутубхонага бўлган ишончини оқлаши, истеъмолчиларни бошқариш воситаси сифатида хизмат қилиши мумкин.

Кутубхона рекламаси бир неча йўналишларда бўлади:

- маълум бир минтақада мавжуд кутубхоналар тармоғи, уларни имкониятлари ҳақида ахборот бериш бўйича;
- кутубхона ёки унинг бўлимлари ҳақида ахборот бериш бўйича;
- кутубхона фонди, унинг таркиби ва тузилиши ҳақида ахборот берувчи;
- кутубхона кўрсатадиган хизматлар ва унинг интеллектуал маҳсулотлари ҳақида ахборот берувчи.

Кутубхонанинг реклама фаолияти асосини маркетинг коммуникацияси ташкил этади. У доимий равишда бозор билан алоқада бўлиш, кутубхона унинг фондлари, ресурслари, маҳсулотлари ва хизматлари ҳақида маълумот беришга йўналтирилган бўлади. Кутубхона реклама фаолияти қуйидаги босқичлардан ташкил топади:

- реклама фаолиятининг вазифаларини белгилаш;
- рекламага сарфланадиган бюджетни аниқлаш;

- реклама хабарларини яратиш;
- рекламани тарқатиш воситаларини танлаш.

Реклама фаолияти вазибаларига қуйидагилар киради:

- аҳоли ўртасида кутубхона, унинг ресурслари, хизматлари ва интеллектуал маҳсулотлари ҳақида маълум бир билимлар даражасини шакллантириш;
- истеъмолчиларга реклама турларини таъсир кўрсатишини аниқлаш;
- кутубхона хизмати ёки маҳсулотларнинг асосий истеъмолчиларини аниқлаш;
- реклама билан камраб олиш учун зарур бўлган бозор сегментини ажратиш;
- истеъмолчиларни истеъмол хулқини, рекламага жавоб реакциясини, таклиф қилинаётган хизматлар ҳақида истеъмолчиларнинг хабардорлигини ўрганиш.

Реклама учун маблағ, пулсиз хизматлар кўрсатиш учун бюджет маблағидан ажаратиладиган маблағдан ва пуллик хизматлардан келадиган даромадлар ҳисобидан олинади. Реклама харажатлари хизматлар ва маҳсулотлар нархиға кўшилади ва бажарилган хизматлардан келадиган даромадни тахминан 10% ни ташкил этиши керак.

Реклама фаолиятининг асосида ихчам, ёрқин ва образли ахборот воситасида кутубхона ресурслари ва хизматларини яратиш ётади. Реклама хабарлари реклама қилинаётган объектларни ( кутубхона, унинг фондлари, маҳсулотлари, хизматлари) аниқ характеристикасини (сифатини) очиб бериши керак. Реклама хабарлари қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:

- истеъмолчиларга тақдим этилаётган ахборот янги бўлиши;
- истеъмолчиларга реклама қилинаётган хизматни фойдалилигига ишонтира олиши, унга характеристика бера олиши;
- реклама қилинаётган хизматнинг ўзига хослиги ва бошқа хизматлардан фарқ қилувчи сифатларини кўрсатиши;
- хизматдан фойдаланиш қоидаси ва шартларини очиб бериши;
- реклама тавсия қилинаётган аудиториянинг ўзига хослигини, уларни кутубхона ҳақидаги билимлари ва имкониятларини эътиборга олиш.

Реклама хабарларининг мазмуни қуйидаги саволларга жавоб бериши керак:

- истеъмолчига нима таклиф қилинапти?
- таклиф қилинаётган хизматдан у қандай манфаат олиши мумкин?
- қаерда, қачон ва қандай қилиб бу хизматларни олиш мумкин?

Реклама хабарларини шаклини танлаш, маълум бир реклама турини белгилаш, реклама мазмунига боғлиқдир.



### 6.3.2. Кутубхона рекламасининг шакллари

Кутубхона рекламаси амалиётида кўргазмали, оғзаки, босма ва комплексли рекламалар ишлатилади. Уларни қўлланилиши рекламалар мўлжалланган аудитория ва кутубхонанинг молиявий имкониятларидан келиб чиқади. Мақсадли аудиторияга кўра кутубхона рекламаси кутубхонанинг китобхонларига мўлжалланган кутубхона ички рекламаси ва потенциал китобхонларга мўлжалланган ташқи рекламага бўлинади. Шу билан бирга реклама фаолиятининг кўплаб воситалари ҳам кутубхона ички рекламасида ҳам ташқи рекламада ҳам ишлатилиши мумкин.

Бу асосий бўлинишлар ичида рекламани қуйидагича ажратиш мумкин:

-оммавий, кенг истеъмолчиларга мўлжалланган кутубхона ресурслари ва хизматларидан оммавий фойдаланиши;

-гуруҳли, маълум бир талаб бозори сегментларига (истеъмолчиларига) мўлжалланган;

-шахсий, яқка тартибда.

Кутубхона рекламасининг реклама хабарлари мазмуни бўйича уларни қуйидагича бўлиш мумкин:

-**Манзилли.** Кутубхона ва уни жойлашган ўрни ҳақида аҳолига ахборот бериш мақсадида. Бундай рекламаларнинг асосий шакли пешлавҳа (вивестка) бўлиб, у бинода кутубхона жойлашганлиги ҳақида хабар беради. Пешлавҳада кутубхонанинг номи ҳақидаги ахборотдан ташқари иш режими ҳақида ҳам маълумот бўлади. Кутубхоналар амалиётида катта ҳажмдаги, турли ранглар билан безатилган пешлавҳалар, шунингдек ёниб, ўчиб турувчи ҳарфлардан иборат (неон ёритгичли) пешлавҳалар ҳам қўлланилмоқда. Бундай пешлавҳалар нафақат одамни ўзига жалб қилади, шу билан бирга куннинг қоронғи вақтларида ҳам кўриниб туриши билан самаралидир.

-**Нуфузли.** Бундай рекламалар истеъмолчиларда кутубхона ҳақида ишончли, олий мақомли ҳамкор сифатида фикр уйғотишга йўналтирилган бўлади. Нуфузли реклама кутубхона хизматини мартабасини ошириш бўйича йўналишнинг – “паблисти”нинг таркибий қисми ҳамдир. “Паблисти” - бу кутубхонани оммалаштириш, унинг фаолияти ҳақида, кутубхонанинг имкониятлари ва ресурсларини жамоатчилик ўртасида тарғиб қилиш, ҳамда кутубхона ҳақида салбий ва хато қарашларни рад этиб берувчи фаолиятдир.

Кутубхона имиджига кутубхонанинг реклама фаолияти, аввалом бор кенг аудиторияга мўлжалланган нуфузли реклама сезиларли таъсир кўрсатади. Унинг асосида кутубхона ҳақида ижобий фикр уйғотувчи кутубхонанинг индивидуал фирма услуги ётади. Кутубхонанинг фирма услуги қуйидаги элементлардан ташкил топади:

-**Фирма белгиси.** Кутубхона ўз маҳсулотларига қўядиган оригинал равишда безатилган график тасвир.

-**Логотип.** Кутубхонани сўз- тасвир воситасидаги символи бўлиб, кутубхонани номини тўлиқ, қисқартирилган ёки аббревиатуралар шаклидаги ифодаси.

-**Слоган.** Кутубхона томонидан тавсия этилаётган хизматнинг асосий ғоясини билдирувчи, қисқа сўз, чақириқ, девиз, шиор, даъват.

Фирма белгиси ва логотипи кутубхонанинг фирма блокини ташкил этади ва у кутубхонанинг барча нашрларида, реклама маҳсулотларида, иш қоғозларида, китобхон билетида, конвертларида, визиткаларида, бэджикларида ( кўкракка тақиладиган, кутубхона ходимини исми шарифи ва лавозими кўрсатилган карточка) акс этади. Шу билан бирга ҳар бир кутубхона ўзини фирмали эсдаликларини тайёрлаши мумкин. Уларда кутубхона биноси тасвирланган бўлиши, слоган, номи, фирмали белгилари ёзилган бўлиши мумкин. <sup>3</sup>уйидагилар эсдаликларни ўрнини боса олади: ручка, пакет-сумка, значоклар, ёдгорлик ва юбилей медаллари, ён дафтар, кундалик, эсдалик конверт, плакат-календарь ва бошқалар. Барча реклама-ахборот белгилари кутубхонанинг нуфузини энг биринчи кўрсаткичи ҳисобланади.

Кутубхонада барча истеъмолчилар учун ахборот маълумотлари юқори даражада қулай ташкил этилиши лозим. Ахборотга эҳтиёж сезувчи барча истеъмолчилар кутубхонадаги мавжуд фондларнинг хусусияти, тури, шакли тўғрисида, кутубхонада қандай обуна нашрларига эга эканлиги, улар билан қаерда танишиш мумкинлиги ҳақида кўпроқ ахборот бериш зарур.

### **6.3.3. Реклама турлари, уларни тайёрлаш ва жойлаштиришнинг ўзига хослиги**

Реклама фаолиятини кутубхоналар учун мақбул бўлган қуйидаги турлари мавжуд:

- оммавий ахборот воситаларидаги рекламалар;
- ташқи реклама;
- кутубхона ичидаги реклама;
- реклама ахборот материаллар;
- шахсларо муносабатдаги реклама.

Кутубхоналар маҳаллий матбуотда рекламадан фаол фойдаланмоқдалар. Лекин нархини қимматлиги муносабати билан ахборотни кенг аудиторияга зудликдан етказиб бериши ва бошқа кўплаб имкониятларга эга бўлган радио ва телевидениядан бахтга қарши камроқ фойдаланилмоқда. Шунинг учун ҳам кутубхоналар оммавий ахборот воситаларида туғридан туғри рекламаларни эмас балки уларни кутубхоналар фаолияти ҳақидаги мақолалар, хабарлар, ходимлар ва китобхонлар билан интервьюлар олиб бориш ҳамда кутубхона фаолияти ҳақида махсус тайёрланган хабарлар – пресс- релизлар орқали амалга оширишлари мумкин.

Кутубхонанинг реклама фаолиятида кутубхонанинг ташқи рекламаси муҳим аҳамиятга эга . **Ташқи реклама** -бу кутубхона ташқарисида ҳар хил лавҳалар, плакатлар, планшитлар шаклидаги шитларга ўрнатилган кутубхона фаолияти, ундаги хизматлар ва кутубхонанинг интеллектуал маҳсулотлари рекламасидир. Кўпчилик ҳолларда ташқи реклама объектларининг асосий функцияси кутубхона томонидан кўрсатиладиган хизматлар тўғрисида оммага эслатиш йўли билан бошқа оммавий ахборот воситаларида жойлаштириладиган рекламани тўлдириш ва мустаҳкамлаш ҳисобланади. Бундай ҳолларда ташқи рекламанинг бир қанча зарур қоидаларига амал қилиш лозим. Булар:

- кўзга тезликда ташланиш;

- ўзига эътиборни жалб қилиш;
- қисқалик ва лўндалик;
- тушунарли бўлиш;
- юриб кета туриб ўқиш мумкинлиги.

Айрим кутубоналарда ташқи рекламани ташкил этиш учун имкониятлар чекланганлигини ҳисобга олиб кириш жойида унча катта бўлмаган осма витиринга жойлаштириш мақсадга мувофиқ бўлади. Витиринга ўз тадбирлари ва хизматлар тўғрисидаги долзарб ахборотни, ўзининг реклама таклифлари ҳақидаги рангли варақалар жойлаштирилади. Асосий кириш жойидан унча узоқ бўлмаган масофада ҳар хил геометрик шаклларда кўча рекламасини жойлаштириш мумкин. Бундай реклама кутубхонага кириш жойини гўзаллаштирибгина қолмай, балки ўтиб кетаётган йўловчини “тўхташга” мажбур қилади. Ташқи реклама қуйидаги хусусиятларга эга: мослашувчанлик, такрорий алоқалар тез-тез юз бериб туриши, нархини унча баланд эмаслиги, рақобатни кучсизлиги.

Кутубхона билан таништирув унинг ижобий образини яратишдан бошланади, унинг ташқи ва ички безалиши бунга ёрдам беради. Кутубхона биносига ташриф этувчиларда кутубхона кенг, қулай, ва эркин ҳаракат қила оладиган жой сифатида таассурот қолдириши лозим. Безаш ишлари кутубхона биносининг фасадидан, кутубхона пешлавҳасидан, иш режими ҳақидаги ахборотдан бошланиши зарур.

Кутубхона тўғрисидаги биринчи таассурот унинг вестибюлидан бошланади. Вестибюль- бу кутубхонанинг ўзига хос паспортидир. Китобхон вестибюлга қадам қўяр экан, ўзи учун керакли бўлган адабиётни топиш учун энди қайси томонга йўл олишини билиши зарур. Бунинг учун вестибюлда иш режими, кутубхонага аъзо бўлиш тартиб қоидалари, каталог зали ва бўлимларни қандай жойлашганлиги ва бошқа ахборотлар бўлиши керак. Китобхонага бу борада ҳар хил йўл кўрсаткичлар ёрдам бериши мумкин. Бундан ташқари кутубхона интерьерида ўсимликлар бўлиши уни безабгина қолмай, балки ўзига хос микроиқлим ҳосил қилишига кўмаклашади.

Шуни ҳам алоҳида таъкидлаб ўтиш лозимки, ранглар кутубхона интерьерини учун муҳим аҳамиятга эга. Ранглар кишини тинчлантириши, айримлари кўзғатиши, кайфиятни ошириши ёки аксинча бўлиши мумкин. Кутубхона рекламасида бу омилларга алоҳида эътибор билан қараш керак. Кутубхона витиринаси ёки интерьерини безаш учун рангларнинг уйғунлигини ўйлаб кўриш лозим, бироқ улар кутубхона томонидан умумий фирмали услубга мувофиқ бўлиши керак.

Кутубхона ички рекламасида кутубхонанинг ресурс базаси ва хизматлари тўғрисидаги бирламчи маълумотлар муҳим аҳамиятга эга. Булар кутубхона проспекти ва буклетлар орқали амалга оширилади. Проспект кутубхонанинг ташрифномаси ҳисобланади ва у билан кутубхонага янги аъзо бўлган китобхонлар таништирилади. Проспект кутубхона юбилейига ёки бирор бошқа воқеага бағишланиши ҳам мумкин. Бунинг учун фаолият йўналишлари тўғрисида батафсил маълумотлар, суратлар, диаграммалар ва бошқа маълумот берувчи воситалар билан биргаликда байрамона нашр тайёрласа ҳам бўлади. Уларда тарихий очерклар, бўлимлар фаолияти тўғрисидаги маълумотлар, кутубхонанинг асосий нашр ишларининг

библиографик рўйхати, кутубхона жамоасининг фотосуратлари жой олиши мумкин. Проспект муқовасида одатда юбилей билан боғлиқ қайдлар, интерьер ёки кутубхона биносининг фасади, фирма белгилари жойлаштирилади. Матн кўпинча машҳур шахслар ёки кутубхона директорининг мурожаати билан бошланади. Проспектда фотосуратлар ҳамда кутубхонани шаҳар ёки туманнинг қаерида жойлашганлиги харита орқали кўрсатилиши, кутубхонага олиб борадиган транспортлар ва бекатнинг номи кўрсатилиши мумкин.

Соф кутубхона аксессуарлари ҳам реклама ахбороти бериши мумкин. Булар китобхон ва китоб формулярлари, китоб қўйиладиган мосламалар, китобхонларни мулоҳазалари дафтари, йиллик ҳисоботлар ва иш режалари ва ҳ.лар.

Кутубхоналар фаолиятида анъанавий, яъни узоқ йиллардан бери қўлланиб келинаётган бир қанча реклама турлари мавжуд. Буларга, китоб кўргазмалари, буклетлар, реклама варақалари, босма каталоглар, китоб шархлари, библиографик рўйхатлар ва бошқаларни кўрсатиш мумкин.

**Китоб кўргазмалари** – бу кутубхонада ва ундан ташқарида ҳам ташкил этилиши мумкин бўлган реклама усулидир. Рекламани бу тури кўпроқ жамоат жойларида ташкил этилади, бирон бир мавзуга, санага ёки шахсга бағишланган бўлиши мумкин.

**Буклетлар** – махсус нашр ҳисобланиб, улар бирор фирма ёки ташкилотларга бағишланган алоҳида нашр туридир. Мазкур нашр турида реклама матнлари билан бир қаторда фотосуратлар, реклама қилинаётган кутубхона ёки ташкилотнинг асосий фаолият йўналишлари, қисқача тарихи, ҳомийлари, истиқбол режалари акс этади. Ривожланган мамлакатларда буклетлардан реклама мақсадида фойдаланиш тадбиркор кишиларнинг асосий воситаларига айланган.

**Реклама варақалари**- улар одатда бир варақ қоғозга, бир хил рангда ёки тасвири қоғозларга туширилади. Унда фақат матн материаллари ва тасвирий материаллар берилиши мумкин. Бу усулдан кўпроқ кўргазма, ярмарка, кинофестиваллар ўтказилганда томошабинларни диққатини тортиш мақсадида фойдаланилади.

**Босма каталоглар** –Кутубхонанинг реклама ишида алоҳида аҳамият касб этади. Янги нашр этилган адабиётлар рўйхатлари кейинги вақтларда алоҳида каталог журналлари сифатида акс этмокда. Бунда истемолчи ўзига маъқул бўлган ёки эҳтиёжидан келиб чиққан ҳолда адабиёт танлаш ҳуқуқига эга бўлади. Шу билан бирга, босма каталогда китобнинг шифри бўлганлиги сабабли, зудлик билан буюртма бериш имконияти яратилади.

**Китоб шархлари**- бу усул китобхонлар гуруҳига мўлжаллаб тузилади. Китоб шархлари ҳам маълум бир мавзуга, шахсга ёки бирон бир санага шу билан бирга янги чоп этилган адабиётлар буйича ўтказилиши мумкин. Бу усул орқали адабиётлар реклама қилиниши билан бирга, кутубхона фаолияти ҳам реклама қилинади.

**Библиографик рўйхатлар**- маълум бир соҳаларга, мавзуларга ёки китобхонлар гуруҳининг эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда тузилади.

Юқорида қайд этиб ўтилган барча реклама усулларида кутубхонадаги мавжуд хизматлар, интеллектуал маҳсулотлар, кутубхонанинг ресурслари ва потенциал имкониятлари ҳам тарғиб қилиниши шарт.

## **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Реклама** – бу маҳсулотга (ёки хизматга) бўлган талабни шакллантириш учун тижорат ахбороти ёрдамида истеъмолчига мақсадли таъсир кўрсатишдир. Турли воситалардан фойдаланган холда ҳар хил шаклларда бўлади, масалан: алоҳида нашр (проспектлар, каталоглар, буклетлар, плакатлар, варақалар); вақтли матбуот ( мақолалар, эълонлар, газета, журнал ва тў пламлар ва ҳ.к. даги махсус иловалар); телевидение, радио; почта рекламаси.

**Самарали реклама** – маркетингнинг таркибий қисми бўлиб, маҳсулотни бозорда реализация қилишга сабаб бўлади.

**Фирма белгиси**- кутубхона ўз маҳсулотларига кўядиган ўзига хос безатилган график тасвир.

**Логотип** – кутубхонани сўз-тасвир воситасидаги шакл бўлиб, кутубхонани номини тўлиқ, қисқартирилган ёки аббревиатуралар шаклидаги ифодаси.

**Слоган** – кутубхона томонидан тавсия этилаётган хизматнинг асосий ғоясини билдирувчи, қисқа сўз, чақириқ сифатидаги шиор.

**Проспект** – кутубхона юбилейига ёки бирон бир воқеага бағишланган ёки кутубхона фаолият йўналишлари тўғрисида батафсил маълумотлар, суратли нашр. Уларда кутубхона тарихи, бўлимлар фаолияти тўғрисида маълумотлар, кутубхонанинг асосий нашрларининг библиографик рўйхати, кутубхона жамоасининг фотосурати бўлиши мумкин.

**Буклет**-махсус нашр ҳисобланиб, улар бирон фирма ёки ташкилотларга бағишланган алоҳида нашр туридир. Унда реклама матнлари билан бир қаторда фоторекламалар, реклама қилинаётган корхона ёки ташкилотнинг қисқа фаолияти, тарихи, хомийлари ва халқаро миқёсдаги ўрни ҳақида маълумотлар берилади.

## **Мавзунини ўзлаштириш бўйича саволлар.**

- 1.Реклама нима?
- 2.Кутубхонанинг интеллектуал маҳсулотлари ва хизматларини нуфузини ошириш деганда нимани тушунасиз?
- 3.Кутубхона хизматлари нуфузини оширишнинг асосий вазифаларини биласизми?
- 4.Кутубхона рекламаси функциясига нима киради?
- 5.Кутубхона рекламасининг ўзига хослиги нимадан иборат?
- 6.“Реклама тўғрисида” Ўзбекистон Республикаси <sup>3</sup>онуни қачон қабул қилинган ва у ўз олдига қандай вазифаларни қўйган?
- 7.Кутубхона рекламаси амалиётида қандай реклама турлари ишлатилади?
- 8.Кутубхонанинг реклама фаолияти қандай босқичлардан ташкил топишини кўрсатинг.

## **6.4. Кутубхона-ахборот ташкилотларининг жамоатчилик билан ўзаро алоқаси**

**6.4.1. Кутубхонада “публик рилейшнз”нинг моҳияти ва вазифаси.**

**6.4.2 . Публик рилейшнз фаолиятининг объектлари.**

**6.4.3. “Публик рилейшнз” фаолиятининг ташкил этиш шакллари ва усуллари.**

### **6.4.1. Кутубхонада “публик рилейшнз”нинг моҳияти ва вазифаси.**

Ижтимоий- сиёсий, технологик ва профессионал талабларни ўзгариб ва ўсиб бориши, оммавий ахборот воситалари кучи ва таъсирининг ошиб бориши, кутубхоналарнинг мавқеи ва имиджини пастлиги, иш ҳақларини пастлиги, бозор ва бизнеснинг ижтимоий ҳаётга таъсири кутубхоналар фаолиятига Публик рилейшнзни олиб киришни талаб этмоқда. Шунинг учун кутубхоналар имиджини кўтариш, оммани ахборот билан мунтазам таъминлаш, жамоатчиликнинг таянчига, мададига эришиш ва ташқаридан маблағ жалб этиш, ўз обрўсини ошириш ва ҳимоя қилиш мақсадида Публик рилейшнз қўлланилади. Публик рилейшнзнинг мақсади кутубхоналар мақсадига мос келиши шарт.

Публик рилейшнз кўпроқ ижтимоий муносабатлар тушунчасини англатади, яъни ташкилот, муассасанинг фаоллигини, обрў-эътиборини ошириш мақсадида ижтимоий фикрни ташкил этишдир. Бу турли йўللار билан, айниқса оммавий ахборот воситалари ёрдамида амалга ошади. Публик рилейшнз – давлат бошқарув органлари, ижтимоий тузилмалар ва фуқаролар ўртасидаги бутун жамият манфаатлари ва қизиқиши йўлида ўзаро боғлиқликни ўрнатиш санъатидир.

Бу тушунчани қуйидагича ажратиш мумкин:

-кенг ва маҳаллий жамоатчилик фикрига таъсир этиш мақсадида олиб бориладиган мунтазам ва режали фаолият;

-ташкилотни жамоатчилик билан, жамоатчиликни ташкилот билан боғлаш.

Шулардан келиб чиққан холда қуйидаги функцияларни бажаради:

-ташкилот ва жамоатчилик ўртасидаги ўзаро фойдали муносабатларни ўрнатиш, аниқлаш ва қўллаш бўйича бошқарув вазифасини амалга ошириш;

-ташкилотга омад ва фойда келтирадиган даражада қарор қабул қилишда маслаҳат бериш;

- ташкилот билан жамоатчиликнинг алоқасини бошқариб бориш.

**Публик Рилейшнзнинг асосий вазифалари қуйидагилардан иборат:**

- бошқарув вазифаси;

- режалилик ва мунтазамлилик;

- икки йўналишда алоқа олиб бориш;

- ўзаро бир-бирини тушуниш.

Публик рилейшнз бир вақтни ўзида ҳам маркетинг, ҳам реклама, ҳам тарғибот, ҳам бошқарув қарорларига таъсир этиш амалиётидир.

Публик рилейшнз кутубхоналарнинг маркетинг концепциясидаги бош компонентлардан бири ҳисобланади. Кутубхоналар фаолиятининг таҳлили

ушбу иш йўналишлари жараёнларини ҳарактерлашда ёрдам беради. Паблик рилейшнз – кутубхоналарнинг ижобий, қулай образини тузиш технологияси ҳисобланади. Унинг вазифаси кутубхоналар ҳаётидаги факт ва маълумотларни жамоатчиликка етказишдан иборат, Кутубхона жамоатчилигига қуйидагилар киради:

- китобхонлар;
- кутубхоначилик ишини бошқарувчи органлар;
- жамоатчилик ташкилотлари;
- турли соҳа ассоциациялари;
- мактаб ўқувчилари;
- оммавий ахборот воситалари ходимлари ва бошқалар.

Маркетинг кутубхоналар ва унинг истеъмолчилари ўртасидаги ҳамкорлик услубларини белгилаб олишда имконият яратади. Агар истеъмолчи ва ҳамкор бир шахс бўлса, маркетинг элементларининг турлича эканлиги ҳаракатни вужудга келтиришдаги омил бўлиб ҳисобланади. Масалан, Паблик рилейшнз элементларини моддий ёрдам олиш учун ишлатиш. Аммо кутубхоналарнинг асосий ҳамкори- бу давлатдир. Давлат бу жамоат маданияти ва ахборот соҳасини кафолати сифатида тан олинган.

Шунингдек кутубхоналар ҳамкори бўлиб тижорат ва нотижорат ташкилотлар ҳам бўлиши мумкин. Нотижорат ташкилотлар- музейлар, клублар кутубхоналар билан биргаликда лойиҳаларни амалга оширишда иштирок этишлари мумкин. Шу билан бирга улар ҳам ўзларининг ривожлари учун жамоатчилик ёки тижорат ташкилотларидан моддий ёрдам олишлари учун ҳаракат қилишлари керак.

Кутубхоналарни ахборот бозорида муваффақиятли шакллантириш маркетинг қарорларини туғри қабул қилиш ҳамда Паблик рилейшнз, реклама ва фандрейзинг технологияларини амалиётда қўллаш билан биргаликда олиб борилиши керак. Шу йўл билан маркетинг концепцияси нафақат кутубхоналарнинг фаолиятига ўзгартиришлар киритиш, балки уларни шакллантириш, иш жараёнларини натижали ўзгартира олиш учун янги йўллар ва усуллар қидириб топиш керак.

#### **6.4.2 . Паблик рилейшнз фаолиятининг объектлари**

Жамоатчилик билан ўзаро алоқа ( Паблик рилейшнз) бугунги кунда муҳим аҳамиятга эга. Турли хил ахборот манбаларининг кўпайиши, ахборотга бўлган талабнинг ортиб бориши билан бирга кутубхоналарнинг жамиятдаги ўрни, уларнинг потенциал имкониятлари, энг муҳими – бошқа ахборот муассасаларидан фарқ қилувчи ўзига хос имкониятлари ва хизматларини кенг очиб бериш кутубхоналарнинг шу кунги сиёсати бўлиб қолмоқда.

Кутубхонашуносликка оид бир қанча мақолаларда кутубхонанинг потенциал имкониятларини жамият аъзоларига етказувчилар ва иш шакллари ҳақида бир қанча фикрлар билдирилган. Мутахассислар фикрича, биринчи навбатда кутубхона ўз китобхонлари, яъни кутубхонага қатновчи ва унинг имкониятларини билган ҳамда унга ишонган кишилар билан ўзаро яқин мулоқатда бўлиши керак. Худди шу одамлар кутубхонанинг янги иш фаолияти,

режалари ҳақида ҳар томонлама ахборот олишни истайдилар. Шу билан бирга, кутубхона “китобхон бўлмаган” одамлар гуруҳи билан мулоқатда бўлишга ҳам алоҳида эътибор қаратиши лозим. Уларни ўқув зали ёки абонемент, ахборот хизмати, оммавий тадбирларга қатнашиш фойдали эканлигига ишонтира олинса, улар бўлғуси китобхонларга айланадилар.

Кутубхона ўзаро мулоқат олиб бориши лозим бўлган иккинчи гуруҳ, мутахассисларнинг фикрича бу – юқори ташкилотлар ва молиявий органларда ишловчилардир. Маданият соҳасида сиёсат яратувчилар, маҳаллий ва ҳудудий ҳокимият раҳбарлари – ўз ҳудудларида кимларга кутубхона зарурлиги ва уни фойдаси ҳақида ҳеч қандай шухбаларга бормасликларига эришиш керак. Бошқарувчилар ва молиячиларнинг кутубхонага ижобий қарашлари кутубхонанинг моддий-техник муаммоларини ҳал қилишга ёрдам беради. Шунинг учун ҳам кутубхона маҳаллий ҳокимият раҳбарлари билан яқин алоқа ўрнатиши, уларнинг асосий ахборот олувчи манбасига айланиши лозим.

Жамоатчилик фикрини яратувчиларни кейинги гуруҳига – жамоат ташкилотлари, турли бирлашмалар, уюшмалар, ҳар хил партияларнинг фаоллари, бизнинг шароитимизда эса маҳалла оқсоқоллари ва фаолларини киритиш мумкин. Кутубхона бу ташкилот, уюшма ва бирлашмаларга ўз биносида мажлислар, турли йиғилишлар ва учрашувлар ўтказишга имконият яратиши, уларни ўз тадбирларига таклиф этиши керак. Улар эса, ўз навбатида ҳамфикрлари, аъзолари ўртасида кутубхона, уни имкониятлари ҳақида ижобий фикрлар туғдирадилар. Шу билан бирга кутубхоналарни машҳур шахслар билан яқин алоқада бўлиши ҳам кутубхона амалиётида кенг қўлланилмоқда. Масалан, Америка кутубхоналарида машҳур кино юлдузлари, ёзувчилар, врачлар ва бошқаларнинг расмлари туширилган плакатлардан фойдаланилади, улар ҳаётида китоб ва кутубхонанинг аҳамияти ҳақидаги фикрлар ҳам кенг тарғиб қилинади. Бу эса уларнинг мухлисларини кутубхонага бўлган қизиқишларига ижобий таъсир кўрсатади.

Барча кутубхоналарда энг фаол китобхонлар бу мактаб ўқувчиларидир. Шунинг учун ҳам улар кутубхона ҳақида энг тўлиқ маълумотга эга бўлишлари керак. Шунинг ҳам унутмаслигимиз керакки- ўқувчилар бўлғуси катта ёшдаги китобхонлардир. Бу китобхонлар билан ишлаганда улар қалбида кутубхона ва китобга муҳаббат уйғотишда катта кучга эга бўлган ўқитувчи- педагоглар гуруҳини ҳам унутмаслик керак.

Кутубхоналар фаолияти ҳақида ҳам ижобий, ҳам салбий баҳо берувчи ташкилот бу- матбуотдир. Шунинг учун ҳам кутубхона унинг жуда кенг имкониятларидан фойдаланиши лозим. Матбуот жуда ҳам қудратли кучдир. Матбуот кутубхона фаолияти ҳақида жамоатчиликка турли хил ахборотларни етказиши мумкин, масалан, кутубхонани янги бинога кўчганлиги ҳақида, ўн мингинчи китобхон ҳақида, кутубхонанинг юбилей куни ҳақида, кутубхоначиларнинг машаққатли ва шонли меҳнати ҳақида китобхонларни фикр-мулоҳазаларини, кутубхона томонидан ўтказилган ва ўтказилмоқчи бўлган тадбирлар, учрашувлар ва бошқаларни. Шу билан бирга “жанжалли” ҳодисалар – кутубхонадан китоб ўғирланиши, кутубхонани сув босиши, истилмаслиги, умуман кутубхона мавжудлиги ҳақидаги ахборотлар ҳам жамоатчилик эътиборини жалб қилади.



Ва ниҳоят, мутахассислар фикрича, кутубхонанинг жамиятдаги ўрни, уни мавқеи кутубхона раҳбарига ҳам боғлиқ. Амалиётдан маълумки, ўз ходимлари ва маҳаллий ҳокимият бошқарувида обрў-эътибори бўлган, шахс сифатида шаклланган кутубхона раҳбари, кутубхонанинг турли муаммоларини, ташаббуссиз ва ҳеч бир жиҳатлари билан ажралиб турмайдиган раҳбарларга нисбатан тезроқ ҳал қила олади. Кутубхона раҳбари жамият аъзоларига кутубхона тимсоли сифатида кўринишини унутмаслик керак.

### **6.4.3. “Паблик рилейшнз” фаолиятининг ташкил этиш шакллари ва усуллари**

Ҳозирги кунда Паблик рилейшнз кутубхоналарини бошқарув фаолиятининг асосий воситаси ҳамда услуби бўлиб ҳисобланмоқда. Айнан Паблик рилейшнз демократик жамият концепциясига, цивилизациялаштирилган бозор иқтисодиётига ташкилотларнинг ижтимоий ва моддий ҳолатини мустаҳкамланган ҳолда тўлиқ жавоб бера олади. Кутубхона фаолиятининг вазифаси ва ҳажмидан келиб чиққан ҳолда Паблик рилейшнз ўз стилини, характерини ва мўлжалли йўналишини белгилаб олади. Паблик рилейшнз жараёнида ва Паблик рилейшнз жараёнларини амалга оширишда асосий ролни кутубхонанинг биринчи шахслари яъни раҳбарлар эгаллайди. Кутубхона раҳбарлари ўз вазифаларини қанчалик яхши бажара олсалар кутубхона рейтинги шунча юқори бўлади ва имиджи истеъмолчиларни ўзига жалб қила олади.

Ҳозирги кунда жамоатчилик билан алоқалар бўйича кутубхоналар тадбирларини бошқарув аспектларини кенг муҳокама қилиш уларни марказлаштиришдаги оптимал даражани ўрнатиш бўлиб ҳисобланмоқда. Бунинг учун жуда ҳам оддий ва умумий қоида мавжуд: кутубхоналарда чизикли ёки чизикди –вазифали ташкиллаштирилган тузилма билан бутун бир муассаса учун мувофиқлаштирилган Паблик рилейшнз бўлимини тузиш мумкин; агар кутубхоналарда базали маълумотлардан ташқари фаолиятнинг бошқа турли хил усуллари мавжуд бўлса (масалан, маданий, музейли, концерт, театр ва бошқа фаолият) у ҳолда шакллантирилган Паблик рилейшнз бўлимчасидан ташқари алоҳида филиал тармоғи яратиш мумкин. Бу эса кутубхона коммуникациясининг ташқи сиёсатини яратиш учун хизмат қилади.

Кутубхонада Паблик рилейшнз фаолиятини ташкил қилишдаги муаммо – кутубхонада бу фаолият билан шуғулланувчиларни тайёрлаш ёки ташқаридан мутахассисларни жалб қилишдир. Ташқи мутахассисларни ишга олиш вақтида улардан қуйидагилар талаб қилинади:

-кутубхона ходимида йўқ бўлган ёки ҳозирча йўқ бўлган тажриба ( паблик рилейшнз фаолияти бўйича иш тажрибаси);

-йирик конференциялар, пресс-конференциялар, кўргазмалар, кутубхонанинг йиллик ҳисобот презентациялари ва ҳ.к.ларни ўткази олиш қобилияти;

-алоҳида кутубхоналарда паблик рилейшнз ишини қўллаш олиш қобилияти.

Кутубхона ходимлари ичидан Паблик рилейшнз фаолияти бўйича тажрибага эга мутахассислардан фойдаланиш кутубхона учун анча

самаралироқдир. Биринчидан, бу кутубхона учун анча арзонга тушади, иккинчидан мутахассис кутубхонанинг моддий- техника имкониятларидан тулиқ фойдалана олиши мумкин, учинчидан эса, кутубхона ва кутубхонани қўллаб- қувватловчи жамоатчилик уни ишончлироқ қабул қилади.

Агар кутубхонада Паблик рилейшнз бўлими ташкил қилинган бўлса унинг асосий мақсади ва йўналиши қуйидагилардан иборат бўлади:

-оммага кутубхонани фаолияти, имкониятларини реклама ёки тарғиб қилиш;

-кутубхонани ахборотлаштириш ва фактларни интерпретация қилиш;

-жамоатчиликка Паблик рилейшнз натижалари ва ютуқлари ҳақида маълумот бериш;

-жамоатчиликни кутубхона – ахборот хизматига бўлган қизиқишларини ўрганиш ва уларни ахборот билан таъминлашдан иборат.

Кутубхона иш тажрибасида Паблик рилейшнз дастурини белгилашда қуйидагилар ҳисобга олинади: ўзини ва ўзгаларни кимлигини англай билиш, хабарнинг ёки ахборотнинг нимадан иборат эканлигини, омманинг кимлардан ташкил топганини, нима учун ва нима мақсадда ахборот берилаётганини, қандай усуллар ва воситалардан фойдаланиш зарарлигини, Паблик рилейшнзнинг қандай натижага эга бўлишини билиш талаб этилади.

Ҳар бир кутубхона раҳбари Паблик рилейшнз дастурини амалга ошириш мақсадида кутубхона мавқеини белгилаши, унинг жамиятда тутган ўрни қай даражада эканлигини билиши, истиқболли режаларини белгилаш учун вақти-вақти билан сиёсий, иқтисодий, ижтимоий ва технологик омилларни ҳамда уларнинг таъсирини ўрганиб, таҳлил қилиб бориши зарур. Шунда кутубхона миссияси, мақсади ва вазифаларини аниқлаб олиш мумкин бўлади. Бунинг учун кутубхонанинг энг кучли ва яхши томонларини, имкониятларини, заиф томонларини, унинг ишига халақит берувчи ва салбий таъсир кўрсатувчи омилларни кўра билиши ва уни бошқаларга ҳам кўрсата олиши керак.

Паблик рилейшнзни қўллашда қуйидаги каналлардан ва техника воситаларидан унумли фойдаланиш уни самарадорлигини оширади. Булар: Оммавий ахборот воситалари билан ҳамкорликда тадқиқот, давра суҳбатлари, пресс-релиз, пресс-конференциялар, радио ва телевидение орқали ахборот бериб бориш билан жамоатчиликни жалб этиш. Бундан ташқари бошқа ташкилотларни кутубхона фаолиятига жалб этишда турли ҳамкорларга ёки шахсларга жўнатиладиган хатлар, тадбирлар ва кўргазмаларда иштирок этиш учун таклифнома –дастурлар, очиқ эшиклар куни, тақдимотлар, мукофатлаш маросимлари, саёхатлар, акциялар ҳам алоҳида аҳамиятга эга. Бундай тадбирларни тайёрлаш ва ўтказиш кейинги пайтда кутубхоналар фаолиятида ҳам тез-тез амалга оширилмоқда.

**Тақдимот-** бу мустақил тадбир бўлиб, қабул маросимига ўхшаб кетади. Бу бирон бир шахс фаолиятини, янги нашр этилган китобни, интернет курсини, кутубхонанинг электрон каталогини ёки янги бир муваффақиятли тадбирни кўпчилликка, жамоатчиликка тақдим этиш маросимидир. Буни тайёрлаш босқичлари қуйидагилардан иборат:

-мақсадни аниқлаб олиш. Мақсад янги китобхонларни жалб этиш, жамоатчилик ўртасида кутубхона имиджини кўтариш, кутубхонанинг қиёфасини намоиш этиш, янги ҳомийларни жалб этиш, фаоллар сафини

кенгайтириш, маҳаллий оммавий ахборот воситалари билан алоқани мустаҳкамлашдан иборат бўлиши мумкин.

-гояни шакллантириш ва тадбирни ташкил этиш. Бунда асосий гоя нимадан иборат эканлигини кўрсатиш, тадбирни ўтказиш жойи ва вақти, тадбир иштирокчиларининг таркиби, тадбир ташкилотчиларининг таркиби, зарур сарф-ҳаражатлар белгилаб олинади.

**Давра суҳбати.** Бу тадбир турли гуруҳ жамоатчилик вакиллари орасида бирон бир муаммони муҳокама қилишга бағишланади. Масалан, долзарб ижтимоий-сиёсий масалага оид муаммони давра суҳбатида муҳокама этишда давлат бошқарув аппарати, нуфузли жамиятлар, оммавий ахборот воситалари вакиллари қатнашадилар. Суҳбат мавзуси ва режаси аввалдан режалаштирилиб, жамоатчиликка маълум қилинади.

**Кўргазмалар.** Бу тадбир бутун дунёда Паблик рилейшнзнинг муҳим воситасига айланиб бормоқда. Кўргазмалар намойиш этилаётган маҳсулотни ҳаракатга келтиришда иқтисодий самара берувчи восита. Бунда жой, вақт, маҳсулот нархи, ҳаражатлар ва бошқалар назарда тутилади. Кўргазма бир вақтни ўзида катта аудиторияга маҳсулот ҳақида кенг маълумот беради, мижозларнинг шахсан ва бевосита танишиб чиқишлари ва хулоса қилишларига имкон яратади. Намойиш этилаётган китоб ҳақида кенг ва тушунарли маълумот бериш, мижозларнинг қизиқишини ўрганиш, талабларини аниқлаш имконини беради. Кўргазма телевидение орқали намойиш этилиши, у ҳақида радио ва вақтли матбуот саҳифаларида маълумот бериб борилиши мумкин. Кўргазма давомида турли машҳур кишиларнинг ўта дўстона муҳитда учрашувларига ва фикр алмашувларига шароит яратади. Кўргазма ташкилотнинг имиджини оширишга, жамоатчилик ўртасида таъсир доирасини кенгайтиришга, янгидан янги ҳамкорлар ва ҳомийлар топишга йул очиб беради.

Кутубхонанинг Паблик рилейшнз фаолиятида кутубхона ҳақидаги, кутубхонада ўтказилган тадбирлар акс эттирилган видеофильмлар ва бошқалар ҳам муҳимдир. Булар орасида пресс-релиз алоҳида қимматга эга.

**Пресс-релез** бу матбуотда эълон қилиш учун фирма томонидан тарқатиладиган товар (ёки хизматлар) ёки фирма тўғрисидаги махсус тайёрланган ахборот. Пресс-релиз (инглизча Press –release – матбуот учун) эълон қилинадиган ва тарқатиладиган ҳужжатлар ва ахборотлардан иборат матбуот, радио, телевидение ходимларига мўлжалланган махсус ахборотномалар.

Маркетинг бўйича луғатлардан бирида пресс-релиз “Компания ёки ташкилот томонидан ташкил этилган ва жамоатчиликни хабардор қилиш учун матбуотга ёки электрон оммавий ахборот воситаларига юборилган воқеа тўғрисидаги хабардир” деб таъриф берилади.

Пресс-релиз шу куннинг энг янги, муҳим воқеаси ва ходисаси ҳақида ахборот беради. Ундаги янгиликнинг долзарблиги, ахборотни ўз вақтида етказилиши каби хусусиятлари унинг аҳамиятини оширади.

Пресс-релиз беришда фикрларни аниқ, равшан, ёрқин ва тушунарли бўлишига, жумлаларнинг қисқа ва йиғам ҳолда берилишига эътибор берилиши лозим. Тайёр пресс-релиз кутубхонанинг махсус бўлими ёки масъул ходими томонидан юборилади. Ҳар бир йирик кутубхонада ёки бошқа ташкилотларда пресс-релиз билан шуғулланувчи пресс-котиб иш олиб боради. Унинг вазифаси

кутубхонада мақсадли гуруҳ ёки кутубхона жамоатчилигини ташкил этиш, уларнинг қизиқиши ва масъулиятини ўрганиш, турли гуруҳларга мўлжалланган тадбирларни режалаштириш ва ўтказишда иштирок этиш, оммавий ахборот воситалари йўналишини ва хусусиятларини уларни тўғри танлаш мақсадида ўрганиш, журналистлар билан мунтазам алоқани ўрнатиш, кутубхона фаолиятидаги ахборот сабабларини қидириб топиш, пресс-релиз, реклама ва кутубхона имиджини тайёрлаш, журналистлар учун пресс-конференциялар тайёрлаш ва ўтказишдан иборат.

Кутубхонада ўтказилаётган тадбир, янги дастурнинг тантанали очилиши, турли хил байрамлар кутубхона фаолиятидаги муҳим воқеа, аниқ шахс фаолияти, очиқ эшиклар куни, китоб ҳафталиги ва бошқалар ахборот сабаби бўлиши мумкин. Кутубхона жамоатчилик билан бундай ҳолларда алоқа боғлаши (хабар бериши) қуйидаги воситалар ёрдамида амалга оширилади: почта, телевидение, радио, электрон почта ва интернет, матбуот.

Кутубхоналар амалиётига пресс-релизни олиб кириш ва ундан фойдаланишда қуйидаги қатъий қоидага амал қилиш зарар: тушунарли хабар – бунда берилаётган хабар аниқ, тушунарли, қисқа ва мантиқан юқори саводхонлик даражасида тузилган бўлиши, реал, ҳақиқий бор нарса ҳақида ахборот бериш талаб этилади.

### **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Паблик рилейшнз** - кўпроқ ижтимоий муносабатлар тушунчасини англатади, яъни ташкилот, муассасанинг фаоллигини, обрў –эътиборини ошириш мақсадида ижтимоий фикрни ташкил этишдир.

**Тақдимот-бу** мустақил тадбир бўлиб, у бирон бир шахс фаолиятини, янги нашр этилган китобни, Интернет курсини ва ҳокозоларни кўпчиллика, жамоатчиллика тақдим этиш маросимидир.

**Давра суҳбати** – турли гуруҳ жамоатчилик вакиллари орасида бирон бир муаммони муҳокама қилишга бағишланган тадбир.

**Пресс-релиз** бу матбуотда эълон қилиш учун фирма томонидан тарқатиладиган товар (ёки хизматлар) ёки фирма туғрисидаги махсус тайёрланган ахборот. Пресс-релиз ( инглизча Press –release – матбуот учун) эълон қилинадиган ва тарқатиладиган ҳужжатлар ва ахборотлардан иборат матбуот, радио, телевидение ходимларига мўлжалланган махсус ахборотномалар.

### **Мавзунини ўзлаштириш бўйича саволлар.**

- 1.Паблик рилейшнз тушунчасини таърифланг?
2. Паблик рилейшнзнинг асосий вазифалари нималардан иборат?
- 3.Паблик рилейшнзнинг объектларини кўрсатиб ўтинг?
4. Кимлар жамоатчилик фикрини яратувчиларга киради?
- 5.Кутубхонанинг жамоатчилик билан алоқа боғлаш воситаларини кўрсатиб ўтинг?
- 6.Жамоатчилик фикрини яратишда кутубхона раҳбарининг қандай ўрни бор?

## **7-БОБ. “КУТУБХОНА- АХБОРОТ ФАОЛИЯТИ” - ТИЗИМ СИФАТИДА.**

**7.1 Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқаришнинг назарий асослари**

**7.2. “Кутубхона- ахборот фаолияти” ижтимоий-маданий тизимнинг тузилмаси, асосий қирралари. Унинг мақсад ва вазифалари**

**7.3. “Кутубхона- ахборот фаолияти” ни тизим сифатида ривожланишининг ўзига хослиги ва қонуниятлари**

### **7.1-Мавзу: Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқаришнинг назарий асослари**

**7.1.** Бошқарув фанининг мақсад ва вазифалари, унинг тузилмаси.

**7.2.** Илмий бошқарувнинг ҳарактерли хусусиятлари ва қонуниятлари

**7.3.** Бошқарув фаолиятида тизимли, жараёнли ва вазиятли ёндошув.

Бошқарув –жамият ҳаётининг муҳим шартларидан биридир. Одамларнинг биргаликдаги фаолиятини ишлаб чиқариш корхоналарига, турли муассасалар жамоасига, бошқарув органларига бирлаштирмасдан ташкил этиш мумкин эмас. Ҳар қандай моддий ва маънавий ишлаб чиқариш, ҳизмат кўрсатиш соҳаси маълум бир ташкиллаштириш, қонун-қоидалар, меҳнат тақсимооти, одамни жамоадаги ўрни ва вазифасини белгилашсиз амалга ошириб бўлмайди. Буларни барчаси бошқарув орқали амалга оширилади. Мана шунинг учун ҳам ҳар қандай давлатда махсус жамоатчилик институтлари ва бошқарув органлари ташкил этиладики, улар жамиятга, ҳалқ хўжалигини турли соҳаларига, меҳнат жамоаларига мақсадга йўналтирилган ҳаракатни амалга оширадилар.

Бошқарувнинг асосий вазифаси одамларни меҳнат жамоаларидаги биргаликдаги фаолиятини, уларни ўзаро ҳамкорлигини ташкил этишдир.

Бошқарувни жамиятнинг ривожланиш қонуниятларини, иқтисодиёт қонунларини билмасдан амалга ошириб бўлмайди. Фақат қайд этилган қонун ва қонуниятлардан фойдаланиб у ёки бу соҳага, корхона, муассаса жамоасига таъсир кўрсатиш, пайдо бўлган қарама- қаршиликларни ўз вақтида бартараф этиш, объектив имкониятларга қатъий амал қилган ҳолда реал сиёсат олиб бориш мумкин.

Илмий бошқарув – бу одамларга, жамият ёки унинг алоҳида соҳаларига, меҳнат жамоаларига объектив қонун ва қонуниятларни тушунган ҳолда, уларни оптимал фаолият кўрсатишлари, ривожланишлари ва кўзланган мақсадга эришишлари учун тизимли, мақсадга мувофиқ равишда таъсир кўрсатишдир. Илмий бошқарув, бошқарув фани томонидан ишлаб чиқилган қонуниятларга асосланади.

Бошқарув фани- ижтимоий фанларни бир соҳаси бўлиб, уни асосий вазифаси жамиятни, ишлаб чиқаришни ва маънавий соҳасини бошқариш ҳақидаги назарий билимларни системалаштиришдан иборат. Бошқарув фанининг мақсади - бошқарув жараёнини тавсифлаш, тушунтириш, ҳамда бошқарув фани томонидан яратилган қонун ва қонуниятларга асосланган ҳолда унинг натижаларини баён этишдан иборатдир. Бошқарув фани вазифаларига бошқарув органлари фаолиятини принциплари, функциялари, методлари ва тузилмасининг назарий асослаш киради.

Бошқарув фани куйидаги таркибий қисмлардан ташкил топган:

- бошқарув назарияси;
- бошқарув субъекти ва объектини ташкиллаштириш ишлари;
- бошқарув таъсир кўрсатиш усулларини яратиш;
- бошқарув жараёни;
- бошқарув тизимида меҳнатни илмий асосда ташкил қилиш.

Бошқарув мазмуни деганда ҳаракат дастурини ишлаб чиқиш, уни зарур молиявий, моддий ва кадрлар ресурси билан таъминлаш, умумий вазифаларни бўлинмалар ўртасида тақсимлаш, жамоа кучлари ва ҳаракатларини бирлаштириш ва уларни фаолиятларини бошқариш ҳамда қуйилган вазифаларга мос келишини назорат қилиш тушунилади. Бошқарув - мақсадни белгилашдан бошланади. Мақсадни белгилаш бир қанча шароитларга боғлиқ бўлади. Аввало, қўйилган мақсадга эришиш учун жамиятдаги мавжуд объектив шароитлар, яъний қандай моддий, молиявий ва бошқа имкониятлар мавжудлигига боғлиқ бўлади.

Бошқарув функциясини амалга ошириш учун мамлакатда давлат томонидан махсус аппарат, давлат бошқарув органлари ташкил этилади. Давлат бошқаруви доимий равишда ҳаётга мамлакатнинг Конституцияси ва қонунларини, ҳамда қонун актларини, давлат томонидан чиқарилган қарорларни жорий этиш ишларини амалга оширади. Бошқарув фаолиятининг асосий ўзига ҳослиги, уни доимий ва узлуксиз равишда ўзига бўйсунувчи объектлар фаолиятига раҳбарлик қилишда намоён бўлади. Давлат бошқаруви жараёнида, юқори давлат бошқарувидан бошлаб, қўйи бошқарув органларида ташкилий муносабатлар пайдо бўлади. Давлат бошқаруви хос бўлган ҳусусият, бу тизимнинг ҳар бир қисмини ва улар орасидаги муносабатларни ташкил этилганлигидир.

Ҳар қандай бошқарув, бошқарув субъекти ва бошқарув объектларидан ташкилтопади. Бошқарув субъекти- бу бошқарувни амалга оширувчи ва раҳбарлар ва бошқарув аппарати ходимлари ҳисобланади. Бошқарув объекти эса, бошқарилувчи одамлар, меҳнат жамоалари ва жамиятдир.

Бошқарув , бошқарув субъекти томонидан кетма- кетликда амалга ошириладиган операциялардир. Буларга:

- қарорларни тайёрлаш ва қабул қилиш (қонунлар, норматив актлар, қоидалар ва х.к.);
- қарорларни бажарилишини таъминлаш;
- қарорларни бажарилишини таҳлил қилиш ва натижаларини баҳолаш.

Самарали бошқаришни ташкил қилиш учун тизим компонентлари ва ташки омиллар билан мунтазам равишда ахборот алмашиб туриш зарур. Ахборот бошқарув субъектига тизимни ҳолати ҳақида ахборот беради, мақсад

ва вазифаларни бажарилишига тўғри ёндошган ҳолда бошқарув қарорларини бажарилишини таъминлайди.

Бошқарувда муҳим ролни ташқи омиллардаги, иқтисоддаги, ижтимоий ҳаётдаги ўзгаришларни ҳисобга олиб бориш ўйнайди. Кутубхоначилик ишида ташқи омилларга нашриётлар, китоб савдоси ташкилотлари, илмий- ахборот органлари, кутубхоначилик жиҳозлари ишлаб чиқарувчи муассаса ва ташкилотлар, электрон алоқа воситалари ва бошқалар киради. Улар билан ўзаро муносабатлар қонунлар, низомлар, бошқа норматив актлар орқали амалага оширилади. Шундай қилиб, бошқарув қорини қабул қилишда фақат кутубхоначилик ишини кичик тизимлари ва элементларини ҳолатини ҳисобга олмасдан, уларга бевосита таъсир кўрсатувчи ташқи омилларни ҳам эътиборга олиш зарур.

### **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Бошқарув**- Одамларни биргаликдаги фаолиятини ишлаб чиқариш, турли муассасалар жамоасига, бошқарув органларига бирлаштирган ҳолдаги фаолиятдир. У маълум бир ташкиллаштириш, қонун- қоидалар, меҳнат тақсимооти асосида инсонни жамоадаги ўрни ва вазифасини белгилайди.

**Бошқарувнинг асосий вазифаси**- Одамларни меҳнат жамоаларида биргаликдаги фаолиятини ташкил этишдир.

**Илмий бошқарув** –Бу одамларга, жамиятга ёки унинг алоҳида соҳаларига, меҳнат жамоаларига – тизимли, мақсадга мувофиқ равишда, объектив қонун ва қонуниятлар асосида, уларни оптимал фаолият кўрсатишлари, ривожланишлари ва кўзлаган мақсадларга эришишлари учун таъсир кўрсатишдир.

**Бошқарув фани** – Ижтимоий фанларнинг бир соҳаси бўлиб, жамиятни, ишлаб чиқаришни, маданият-маънавият соҳаларини бошқариш ҳақидаги назарий билимларни бир тизимга солувчи фандир.

**Бошқарув фаолиятида тизимли ёндошув**-бошқарув мақсад ва вазифаларини, таркибларини, технологиясини ҳамда ташқи омилларни ўзаро алоқадорлигини назарда тутди.

**Бошқарув фаолиятида жараён ёндошуви** –Бошқаришни бир-бирига боғланган функцияларни узлуксиз равишда амалга ошириш сифатида қарашдир.

**Бошқарувда вазиятли ёндошув** –Тизимга таъсир кўрсатувчи асосий ички ва ташқи омилларни аниқлаб, маълум бир вазиятда турли бошқарув усулларида энг зарурини қўллашдир.

### **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

- 1.Бошқарув фани нима?
- 2.Бошқарув фанни ўз ичига қандай билимларни олади?
- 3.Илмий бошқарувнинг энг муҳим ҳарактерли қирраларини биласизми?
- 4.Бошқарув фаолияти қонуниятларидан қайсиларини биласиз?
- 5.Давлат бошқарувининг вазифаси нимадан иборат?
- 6.Бошқарув фаолиятининг асосий ўзига ҳослиги нималардан иборат?

7.Кутубхона- ахборот фаолиятини бошқаришдаги ташқи омилларга нималар киради?.

## **7.2. “Кутубхона-ахборот фаолияти” ижтимоий маданий тизим. Унинг асосий қирралари, мақсад ва вазифалари.**

**7.2.1.** “Кутубхона-ахборот фаолияти” ижтимоий-маданий тизимининг характеристикаси.

**7.2.2.** “Кутубхона-ахборот фаолияти” тизими ва унинг кичик тизимчалари ва элементларининг мақсад ва вазифалари

**7.2.3.** Кутубхона-ахборот фаолияти” тизимига таъсир кўрсатувчи омиллар.

**“Кутубхона-ахборот фаолияти”** –Мураккаб ижтимоий –маданий тизим бўлиб, у бир-бири билан мастаҳкам боғланган ҳамда ўзига хос хусусият ва ривожланиш қонуниятларига эга бўлган кичик тизимлардан ташкил топган.

Кутубхона-ахборот фаолияти тизими бевосита республикамизнинг иқтисодий, ижтимоий маданий маърифий соҳаларига, илм-фанига ишлаб чиқаришига ўз таъсирини кўрсатилган соҳадир. Албатта бу таъсирлар дарров сезилмасда, лекин йиллар ўтиши мобайнида ўз таъсирини кўрсатади.

Кутубхона-ахборот фаолиятини ривожланиш қонуниятлари ва ўзига хос хусусиятларига ўтишдан аввал бу тизимни ташкил этувчи таркибий тизимчалари, уларни тизимдаги вазифалари ҳақида бироз тўхталиб ўтамиз.

Кутубхона-ахборот фаолияти олти таркибий кичик тизимдан ташкил топган бўлиб, булар:

- \* **Кутубхона - ахборот муассасалари тармоқлари;**
- \* **Кутубхона-ахборот муассасалари фондларини комплектлаш;**
- \* **Кутубхона – ахборот хизматини ташкил этиш;**
- \* **Кадрлар тайёрлаш ва қайта тайёрлаш, малакасини ошириш.**
- \* **Илмий тадқиқот ишларини ташкил этиш;**
- \* **Илмий- услубий ишлардир.**

Кутубхона-ахборот фаолиятини бугунги аҳволи ушбу таркибий қисмларни ҳозирги ҳолати, ривожланганлигига бевосита боғлиқдир. Юқоридаги таркибий қисмларнинг биронтасини бошқалардан орқада қолиб кетиши, кутубхона-ахборот фаолиятини умумий ривожланишига бевосита таъсир кўрсатади.

Кутубхона-ахборот фаолиятида кутубхона ва ахборот муассасалари тармоқлари тизими асосий тизимлардан биридир. Маълумки нафақат республикамизда балки кўпгина ривожланган мамлкатларда ҳам кутубхоналар бир қанча тармоқларга бўлинган бўлиб, бу уларни турли идора ва ташкилотларга қарашлигидан далолат беради. Бизда кутубхоналарнинг бир қанча тармоқлари мавжуд бўлиб, уларни бошқариш ишлари ҳам шу тармоқларнинг юқори бошқарув органлари орқали амалга оширилади. Ўзбекистон Республикаси Маданият ва спорт ишлари вазирлиги



кутубхоналарини Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги, ОУМТВнинг ўрта махсус касб-хунар таълими маркази, Халқ таълими вазирлиги ихтиёрига ўтказиш йўли билан олий ва ўрта махсус таълим муассасалари ва умумтаълим мактаблари ҳузурида ахборот-ресурс марказлари тузилди. Вилоятлар илмий-универсал кутубхоналари негизида идоравий жиҳатдан Ўзбекистон Алоқа ва ахборотлаштириш агентлигига буйсунувчи ахборот-кутубхона марказлари ташкил қилинди.<sup>1</sup>

Бундан ташқари деярлик ҳар бир соҳанинг ўз кутубхона тармоқлари мавжуд: Соғлиқни сақлаш вазирлиги, Қишлоқ ва сув хўжалиги вазирлиги, Мудофа вазирлиги ва ҳоказо.

Бу идора ва ташкилотларнинг кутубхоналар тармоғининг ривожланганлиги турли даражада бўлиб, кутубхоналарнинг вазифаси шу идора ва ташкилотларни асосий вазифаларидан келиб чиққан ҳолда қаралади.

Шунга кўра барча кутубхона тармоқлари бир томондан жамият аъзоларини умум маданий ва касб-хунарига оид ахборотга бўлган талабларини, бўш вақтларини унумли ўтказишни қондириш бўлса, иккинчи томондан ушбу кутубхона қайси идора ва ташкилотга қарашли бўлса шу ташкилотнинг олдига қўйилган асосий вазифаларини бажаришга хизмат қилади.

Кўриниб турибтики, ҳар қандай кутубхонанинг фаолияти жамият аъзоларини у ёки бу турдаги ахборотга бўлган талабларини қондиришга қаратилган, лекин улар ўз вазифаларини ўзлари буйсунадиган идора ва ташкилотларнинг вазифаларидан келиб чиққан ҳолда ташкил этадилар. Шу билан бирга кутубхоналарни фаол фаолият кўрсатиши шу ҳудудда истиқомат қилувчи фуқароларнинг кутубхона хизматига ва ахборотга бўлган талаб ва қизиқишларига ҳам кўп жиҳатдан боғлиқдир.

Кутубхона-ахборот фаолиятида кутубхоналар-фондини комплекшлаш тизими ҳам муҳим аҳамиятга эга бўлиб, бунда ҳар бир кутубхона ва ахборот муассасаси ўз олдига қўйган вазифасидан келиб чиққан ҳолда кутубхона фондини ёки ахборот ресурсларини яратади. Кутубхонафондини комплекшлаш кичик тизимининг фаолияти кўп жиҳатдан мамлакатда китоб нашр этиш ишлари, ахборотнинг бошқа турларини яратилиши билан бевосита боғлиқдир. Шу билан бирга кутубхона ходимларини ушбу кутубхонанинг асосий вазифасини қандай тушунишига, китобхонларни қизиқишларини ўрганиш даражасига ҳам бевосита боғлиқдир. Шунингдек кутубхона фондини комплекшлаш ишларида, умуман кутубхона ва ахборот муассасасининг фаолият кўрсатишига кутубхонанинг иқтисодий-молиявий аҳволи ҳам жиддий роль ўйнашини таъкидлаб ўтиш лозим деб ўйлаймиз.

Кези келганда шуни ҳам таъкидлаб ўтиш керак, барча турдаги кутубхоналарни молиявий таъминланиш жиҳатидан мустақил ва номустақил кутубхоналарга бўлиш мумкин. Мустақил кутубхоналар ўз маблағларига эга бўлган, ўзларини ҳисоб рақамлари орқали молиявий-хўжалик ишларини ўзлари юритадиган кутубхоналарга айтилади. Миллий кутубхоналар, алоҳида тармоқ кутубхоналари, республика илмий-универсал кутубхоналари киради. Қолган кутубхоналар номустақил кутубхоналар ҳисобланиб, ўзлари бўйсинадиган

---

<sup>1</sup>) “Республика аҳолисини ахборот- кутубхона билан таъминлашни ташкил этиш туғрисида” Ўзбекистон Республикаси Президентининг қарори 20.06.2006 й. ПК-381 // Халқ сўзи-2006 йил .20 июнь

идора ва ташкилотларни молиявий аҳволига бевосита боғлиқдир. Шу жиҳатдан олиб қаралганда кутубхона фондларини комплектлаш ҳар хил бўлиши табиийдир.

Кутубхона-ахборот хизмати кичик тизими ҳам кутубхона-ахборот фаолияти тизимидаги тизимчалардан биридир. Ҳозирда кутубхоналар ва ахборот муассасаларида истеъмолчиларга хизмат кўрсатиш бирламчи ҳужжатлар китоб, журнал, газета ва бошқа ахборот манбалари, библиографик материаллар билан якка тартибда ва гуруҳга хизмат кўрсатиш, кутубхонани ўзида ва ундан ташқарида амалга оширилмоқда. Бевосита хизмат кўрсатиш кутубхонанинг ўзида абонимент ва ўқув заллари орқали амалга ошрилса, ностационар хизмат кўрсатишда, кўчма кутубхоналар, китоб бериш шакллари орқали амалга ошрилмоқда.

Кадрлар тайрлаш ва қайта тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизими ўз ичига олий ва ўрта махсус билим юртлирида кутубхоначилик соҳаси учун кадрлар тайёрлаш, уларни малакасини ошириш, йирик кутубхоналарда ташкил этиладиган семинарлар, стажировкалар, давра суҳбатларини олади.

Ушбу тизим фаолияти кутубхоначилик иши тизимини яна бир кичик тизими, илмий-тадқиқот тизим билан боғлиқдир. Тизим ўзига олий ўқув юртидаги кафедраларни, йирик кутубхоналарни илмий-тадқиқот бўлимларини қамраб олади.

Илмий -услубий таъминлаш кичик тизимига, республика тармоқ илмий кутубхоналари, ахборот-кутубхона марказлари услубий хизмати, йирик соҳа кутубхоналари услубий хизмат кўрсатиш бўлимлари киради.

Кутубхона-ахборот фаолияти глобал мақсадга: инсонни ахборотни эркин олишини таъминлаш, одамларни ватан ва жаҳон маданияти дурдоналари билан таништириш, аҳолини доимий равишда ўсиб борадиган ахборотга ва маънавиятга бўлган талабларини қондиришдан иборатдир. Мураккаб ва кўп босқичли бўлган кутубхона-ахборот фаолияти тизимининг кичик тизимлари ўз навбатида ўзларининг тизим бажарадиган алоҳида вазифаларига эгадир. Чунончи, кадрлар тайёрлаш ва қайта тайёрлаш кичик тизими-соҳага учун юқори малакали мутахассислар етиштиришни амалга оширади. Фондни комплектлаш ва ташкил қилиш кичик тизими эса кутубхона учун зарур бўлган нашр махсулотлари ва ахборот материаллари билан таъминлаш ишларини амалга оширади. Муҳими, юқоридаги кичик тизимларни ривожланиши зарур. Шунда кутубхона-ахборот фаолияти ўз олдидаги вазифалар тўлиқ бажарилади.

## **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**“Кутубхона-ахборот фаолияти”** –мураккаб ижтимоий- маданий тизим бўлиб, у бир-бири билан мустахкам боғланган ҳамда ўзига хос хусусият ва ривожланиш қонуниятларига эга бўлган кичик тизимлардан ташкил топган.

**Кутубхона ва ахборот муассасалари тармоғи** кичик тизими- мамлакатда мавжуд бўлган кутубхона ва ахборот муассасалари турларини ва хилларини билдиради.

**Кутубхона – ахборот муассасалари фондларини комплектлаш** кичик тизими-кутубхона ва ахборот муассасалари фондларини комплектлашни ҳозирда амалда бўлган тамойиллари ва усулларига кўра амалга ошириш билан шуғулланадиган тизим.

**Кадрлар тайёрлаш ва қайта тайёрлаш** кичик тизими – Соҳани юқори малакали кутубхона ходимлари таъминлаш ва уларни малакасини ошириш ҳамда қайта тайёрлаш билан шуғулланадиган тизим.

**Кутубхона- ахборот хизматини ташкил этиш кичик тизим** – Истеъмолчиларга кутубхона хизмати кўрсатишнинг турли хиллари ва турларини амалга оширишни ташкил этиш билан шуғулланадиган тизим.

**Кутубхона-ахборот фаолиятини илмий таъминлаш** кичик тизими- Кутубхоналар фаолиятидаги турли муаммоларни илмий асосда ҳал этиш ва истикболини белгилаш бўйича илмий-тадқиқотларни амалга оширишни ташкил этиш билан шуғулланадиган тизим.

**Кутубхона-ахборот фаолиятини услубий таъминлаш** кичик тизими- Кутубхоналар фаолиятига услубий хизмат кўрсатишни амалга оширишни ташкил этиш билан шуғулланувчи тизим.

## **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

1. “Кутубхона-ахборот фаолияти” тизими қандай глобал мақсадларга бўйсунди.

2. Алоҳида кутубхона қандай кичик тизимчалардан ташкил топган?

3. Кутубхона- ахборот хизмати кўрсатиш кичик тизими қандай тизимчалардан ташкил топган.?

4. Кадрлар тайёрлаш ва қайта тайёрлаш кичик тизими қандай кичик тизимчалардан ташкил топганини кўрсатинг ва уларни таърифланг?

5. Кутубхона-ахборот фаолияти тизимига таъсир кўрсатувчи омилларни биласизми?

6. Кутубхона-ахборот фаолияти тизимининг кичик тизимларини кўрсатинг ва уларни таърифланг.

### **7.3. Кутубхона-ахборот фаолиятини тизим сифатида ривожланишининг ўзига хослиги ва қонуниятлари.**

**7.3.1.** Кутубхона-ахборот фаолияти тизимини ривожланиш қонуниятлари таърифи.

**7.3.2.** Кутубхона- ахборот фаолиятини ривожланишининг ўзига хослиги.

**7.3.3.** Бошқарув фаолиятида кутубхона-ахборот фаолиятини ривожланиш қонуниятлари ва ўзига хослигини ўрни.

Кутубхона-ахборот фаолияти тизимини ривожланишининг қонуниятлари ва ўзига хос томонлари мавжуд. Аввало қонуният тушунчасига тўхталиб ўтамиз.

**Қонуният-** бу табиатда ва жамиятдаги ходисалар ўртасидаги мавжуд объектив алоқаларни қайтариб турилишидир. Кутубхона-ахборот фаолиятида

эса, таркибий қисмлар ўртасидаги, ҳамда кутубхона-ахборот фаолияти тизими ва жамият ўртасидаги алоқалардир. Кейинги йилларда бу соҳадаги илмий фикрларини жамлаган ҳолда уларга қисқача тўхталиб ўтамиз.

Кутубхона-ахборот фаолиятининг ривожланишидаги асосий қонуниятлардан бири бу – **кутубхона ва ахборот муассасаларининг ўзаро ҳамкорлик қилиши қонуниятидир.** Бу қонуниятга кўра кутубхоналар ва ахборот муассасалари ўзларидаги ахборот ресурсларидан истеъмолчиларни фойдаланишини амалга ошириш учун турли хил йўллар билан биргаликда ҳаракат қилишлари лозимдир. Ҳақиқатдан ҳам тарихга назар ташласак, узок йиллар мобайнида аҳолини ахборотга ва маънавиятга бўлган талабини қондириш учун кутубхоналар ва ахборот муассасалари бир бирлари билан ҳамкорликда фаолият кўрсатиб келгалар ва келмоқдалар.

Иккинчи қонуният - бу **Кутубхона-ахборот фаолияти тизимида тўпланган ахборотлардан фойдаланишни ижтимоий самарадорлигини оширишдир.** Бу қонуниятга кўра кутубхона-ахборот фаолияти тизими ва унинг алоҳида қисмлари, шу жумладан кутубхоналар, ўз фондларида тўплаган ахборотларни бутун жамият ва алоҳида истеъмолчининг қизиқишларини максимал даражада, доимий равишда қондиришга ҳаракат қилишидир.

Кутубхоначилик ишининг учинчи қонунияти бу – **кутубхона-ахборот фаолиятининг динамиклиги яъни ўзгарувчанлигидир.** Кутубхона-ахборот фаолияти қотиб қолган тизим эмас у доимо ўзгариб, ривожланиб борадиган тизимдир. Бу ҳолат бугунги кун амалиётида кўзга яққол ташланмоқда. Мисол тариқасида йигирманчи асрдаги кутубхона-ахборот фаолиятининг ривожланиш жараёнини кўриш кифоядир. Кутубхона-ахборот фаолиятини ахборотлаштириш жараёни амалга оширилмоқда. Янги ахборот технологиялари, электрон маълумот базаларини ташкил этиш ва улардан фойдаланиш ишлари, кутубхоналарни ўзаро ҳамкорлигини тармоқ технологиялари орқали амалга ошириш ишлари, жаҳон кутубхоначилик жараёнига ва жаҳон ахборот айрбошлаш жараёнига кириш ишлари амалга оширилмоқда. Буларни барчаси кутубхоначилик ишини динамик ривожланаётганлигини, замонавий талабларга жавоб берувчи тараққиёт йўлидан кетаётганлигини билдиради.

Тўртинчи қонуният- бу - **кутубхона-ахборот фаолиятини демократлаштириш.** Бу қонуниятга кўра кутубхона-ахборот фаолияти нафақат узлуксиз таълим ва мустақил таълимни амалга ошириувчи, шахсни дунёқарашини ва тафаккурини ривожлантирувчи асосий воситагина эмас, балки барча фуқароларни уларни ижтимоий ҳолатидан, миллатидан ирқидан, сиёсий қарашидан қатъий назар ахборот билан таъминловчи демократик манбалиги қайд этилади. Ўзбекистон республикасининг Конституциясида фуқароларнинг ахборот манбаларидан фойдаланиш ҳуқуқлари мавжудлигини таъкидлаб ўтишимиз лозим.

Кутубхоначилик ишининг демократлаштириш қонунияти кутубхона ва ахборот муассасалари тармоқлари тизимини ташкил этиш, асосий кутубхона – ахборот хизмати кўрсатиш ишларини бепул амалга оширишни таъминлайди. Кутубхона-ахборот фаолиятини демократлаштириш қонунияти бу соҳани бошқаришнинг баъзи жиҳатларида ўз аксини топмоқда, чунончи кутубхоначилик жиҳатлари ва ассоциациялар фаолиятини фаоллашганлигида,

кутубхона раҳбарларини ўз китобхонлари олдида мунтазам равишда хисоботлар беришда, кутубхонадан фойдаланувчиларга янада самарали хизмат кўрсатишни ташкил этиш уларни талаб ва қизиқишлари мунтазам равишдаўрганиб боришда ва ҳоказоларда намоён бўлмоқда.

Кутубхона-ахборот фаолиятидаги бешинчи қонуният - бу **миллий давлатчилик ва байналмилалчиликни диалектик бирлик қонуниятидир**. Бу қонунга кўра ҳар бир мамлакатдаги кутубхона-ахборот фаолиятида шу мамлакатнинг ўзига ҳос хусусиятлари акс этади. Шу билан бирга унда умуминсоний қадриятлар ва жаҳонда эришилган илм-фан, маданият, санъат ютуқлари кутубхона ахборот фаолияти орқали ўзида акс этгани учун ҳам байналмилалдир.

Олтинчи қонуният - бу **Кутубхона-ахборот хизмати кўрсатишда якка тартибда ёндошишни авзаллиги қонуниятидир**. Бу қонуниятга кўра кутубхоналар ва ахборот муассасаларининг асосий вазифаси одамларни маънавиятига ва ахборотга бўлган талабларини уларга якка тартибда ёндошган ҳолда қондиришдан иборат бўлиши керак. Бу қонуният кутубхона-ахборот фаолият тарихининг барча даврларида асосий принцип бўлиб келган.

Еттинчи қонуният- кутубхона-ахборот фаолияти жамиятнинг ижтимоий, иқтисодий, сиёсий ва маданий ҳаёти билан боғлиқлиги ва жамиятнинг ривожланишининг умумий қонуниятларига бўйсунishiдир. Кутубхона-ахборот фаолиятини ривожланиш тарихида биз, жамият ҳаётининг иқтисодий шароитлари ўзгаришларида, сиёсий қайтакўришларда кутубхона-ахборот фаолияти ҳам ўзгариб боришини кўрамиз. Буни ёрқин мисоли кейинги йиллардаги ўзгаришлардир. Мамлакатимизда бозор иқтисодиёти шароитига ўтиш, сиёсий мафкуравий, маънавий ва маданий ўзгаришлар юз бераётган даврда, кутубхона-ахборот фаолияти ҳам ўзгариб бормоқда. Кутубхона-ахборот муассасаларига хўжалик фаолияти билан шуғулланиш ҳуқуқи, ўз китоб фондида юридик ва жисмоний шахсларни фойдалинишини шартнома асосида ташкил этиш, пуллик хизмат турларини жорий этиш, чет эллардаги муассаса ва ташкилотлар билан ўзаро ҳамкорлиги қилиш ва бошқа ишлар учун кенг йўл очиб берилди. Шу билан бирга мамлакатимиздаги демократик ислохотлар ҳам кутубхона-ахборот фаолиятига катта таъсир кўрсатмоқда. Хусусан, кутубхоналарга ўз иши мазмунларини ўзлари белгилаши, кутубхона тармоғини марказлаштиришдан номарказлаштириш тарафга қараб бораётганлик, турли чеклашларни бекор қилиниши шундан далолатдир.

Яна бир муҳим қонуниятлардан бири- **кутубхона-ахборот фаолиятининг пропорционал ривожланиши қонуниятидир**. Бу қонуният кутубхона-ахборот фаолиятининг барча кичик тизимларини пропорционал равишда ривожланиши зарурлигини қайд этади. Бусиз соҳа тўлиқ ва самарали фаолият кўрсата олмайди масалан, бирон бир кичик тизимни орқада қолиши масалан, фондни комплекшлаш ёки кадрлар тайёрлаш тизимининг орқада қолиши тезда бутун тизим фаолиятида намоён бўлади, унинг самарали фаолият кўрсатишини пасайтиради, китоб ва ахборот билан хизмат кўрсатишда қийинчиликлар туғдиради.

Кутубхона-ахборот фаолиятининг юқорида қайд этиб ўтилган қонуниятлари билан бирга ўзига ҳос хусусиятлари ҳам мавжуддир. Кутубхона-ахборот фаолиятининг ўзига ҳос хусусиятларидан бири унинг **фаолияти**

**асосида одамларнинг қизиқишлари ётишидир.** Жамият, жамоат ва шахсий қизиқишлар кутубхона-ахборот фаолияти ҳолатига ва уни тизим сифатида ривожланишига фаол таъсир кўрсатади.

Кутубхона-ахборот фаолиятининг характерли томонларидан яна бири кутубхона ходимларининг турли хилдаги қизиқиш ва талабларга эга бўлган аҳолининг қатламлари билан, меҳнат жамоалари, аниқ ва потенциал китобхонлар билан бевосита алоқада бўлишидир. Шунинг учун ҳам клар истеъмолчиларнинг китоб ва ахборотга бўлган талаблари мотивларини ўрганиш ва уларни максимал даражада қондиришга ҳаракат қиладилар.

Кутубхона-ахборот фаолиятининг ривожланишига таъсир кўрсатилган яна бир ўзига хослиги **бу ҳар бир мамлакатни маданиятини ривожланганлиги, аҳолини маънавий сўровларини даражасидир.** Аҳолини маданияти қанчалик юқори, маънавияти юксак бўлса кутубхоначилик иши ҳам интенсив равишда ривожланади. Шу билан бирга кутубхона-ахборот фаолиятининг ривожланиши шу мамлакат фуқароларини маданий-маънавий ва интеллектуал ривожланишига бевосита таъсир кўрсатади.

Кутубхона ахборот фаолиятининг ривожланишида жамоатчиликни фаол иштирок этиши унинг ривожланишининг зарур шартларидан биридир. Чунки, кутубхона кутубхона-ахборот фаолиятида амалга оширилаётган барча ишларнинг охирига натижаси, жамият аъзоларининг китоб ва ахборотга бўлган талабларини қондиришдан иборатдир. Жамият аъзоларини фаоллиги эса кутубхона-ахборот фаолияти замон талабларига мос ҳолда ташкил этишга ундайди.

## **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Қонуният-** Бу табиатда ва жамиятдаги ҳодисалар ўртасидаги мавжуд объектив алоқаларни қайтариб турилишидир. Кутубхона-ахборот фаолиятида эса, таркибий қисмлар ўртасидаги, ҳамда кутубхоначилик иши ва жамият ўртасидаги алоқалардир.

**Кутубхона ва ахборот муассасаларининг ўзаро ҳамкорлиги қонунияти** - Бу турли кутубхоналарни ва ахборот муассасаларни истеъмолчиларга хизмат кўрсатиш учун турли хил усуллар билан ўз ресурсларини табиий бирлаштира олиш хусусияти.

**Кутубхона-ахборот фаолияти тизимида йиғилган ахборотлардан ижтимоий фойдаланиш самарадорлигини максимум даражага етказиш қонунияти** – Бу кутубхона-ахборот фаолияти тизими ва уни таркибий бўлинмалари, шу жумладан кутубхоналар ҳам доимий равишда ўз фондларида йиғилган ахборотлардан жамият ва алоҳида истеъмолчи қизиқишларига кўра фойдаланиш натижаларини самарадорлигини оширишга қаратишдир .

**Кутубхона-ахборот фаолиятининг динамиклиги (ривожланиб борувчанлик) қонунияти.** Бу кутубхона-ахборот фаолияти тизимини қотиб қолган тизим эмас, балки динамик, ривожланиб борувчи тизим эканлигини билдиради.

**Кутубхона-ахборот фаолиятини демократлаштириш қонунияти**– Бу қонуниятга кўра кутубхона-ахборот фаолияти фақат шахсни узлуксиз таълим

олишга ва ўз-ўзини ривожлантириш, ўз имкониятларини очишвоситасигина эмас, балки барча фуқароларни, уларни иркидан, динидан, сиёсий қарашидан, ижтимоий ҳолатидан, жинсидан қатъий назар ахборот билан таъминловчи демократик воситадир.

**Кутубхона-ахборот фаолиятида миллий давлатчилик ва байналмилалликнинг диалектик бирлиги қонунияти** – Бу ҳар бир мамлакатнинг кутубхона-ахборот фаолияти ўзига хос хусусиятларига эга. Шу билан бирга, умуминсоний қадриятлар ва жаҳон фани, маданияти, санъати, кутубхоначилик ишидаги ютуқларни ўзида акс эттиргани учун байналминатлигини билдиради.

**Кутубхона-ахборот хизматида индивидуал ёндошишнинг авзаллиги қоннияти**– Бу қонуниятга кўра, кутубхона ва ахборот муассасаларининг асосий иши одамларни маънавияти ва ахборотга бўлган талабларини шахсга индивидуал ёндошган ҳолда қондиришдир. Бу қонуният бутун кутубхона-ахборот фаолияти тарихи давомида асосий принцип бўлиб келган.

### **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

1. Ривожланиш қонунияти нима?
2. Кутубхона-ахборот фаолияти қонуниятлари қандай элементлар ўртасидаги алоқаларда намоён бўлади.?
3. Кутубхона-ахборот фаолиятининг динамиклиги (ривожланиб боровчанлик) қонунини таърифланг?
4. Кутубхона-ахборот фаолиятини демократлаштириш қонунининг асосий мазмунини кўрсатиб беринг?
5. Кутубхона-ахборот фаолияти тизими ижтимоий-маданий тизим сифатида қандай ўзига хос хусусиятларга эга?

## **8-БОБ. БОШҚАРУВ ПРИНЦИПЛАРИ, ФУНКЦИЯЛАРИ ВА УСУЛЛАРИ.БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИДА ҚАРОРЛАР ИШЛАБ ЧИҚИШ ВА УЛАРНИ АМАЛГА ОШИРИШ**

**8.1. Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқаришнинг принциплари, функциялари ва шакллари**

**8.2. Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқариш жараёнлари**

**8.3. Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқариш жараёнида қарорлар ишлаб чиқиш ва амалга ошириш**

**8.4. Кутубхона - ахборот фаолиятида бошқариш усуллари**

**8.1 Кутубхона ва ахборот фаолиятини бошқариш принциплари, функциялари ва шакллари.**

8.1.1 Кутубхона ва ахборот фаолиятини бошқаришнинг замонавий принциплари.

8.1.2. Кутубхона ва ахборот фаолиятини бошқариш функциялари.

8.1.3. Кутубхона ва ахборот фаолиятини бошқариш шакллари.

**8.1.1 Кутубхона ва ахборот фаолиятини бошқаришнинг замонавий принциплари.**

Мамлакатимиздаги янги сиёсий, иқтисодий ва ижтимоий шароитларда, ҳамда ахборотли жамият куриш ишлари амалга оширилаётган бир даврда, кутубхона ва ахборот муассасаларининг ҳақ- ҳуқуқлари, уларни жамият ҳаёти функцияси ва роли, иқтисодий ўзгаришлар ва жамоатчилик талабларини ҳисобга олган ҳолда ўзгармоқда. Буларнинг ҳаммаси кутубхона-ахборот фаолиятини бошқариш принциплари ва методларини ўзгартиришни, мавжуд моддий, молиявий ва инсон ресурсларидан оптимал фойдаланиш йўлларини қидириб топишни талаб қилмоқда.

Кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришни қайта ташкил этиш ишлари кутубхоначи ва ахборот ходимларини ташаббускорлиги, ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини иқтисодий манфаатдорлик жиҳатидан ошириш, кутубхона ва ахборот муассасалари фаолиятини жамият талабларига мослаштиришга йуналтириш орқали амалга оширишни талаб қилмоқда.

**Бошқарув принциплари** –бу жамиятнинг маълум бир ижтимоий-иқтисодий шароитида бошқарув органлари амал қиладиган асосий қоида ва меъёрлардир. Бошқарув принципларида, бошқарув органларини ташкил этишга, бошқарув функцияларини амалга ошириш методларига, кутубхона-ахборот фаолиятини давлат, идоралар ва бошқа ташкилотлар билан узаро муносабатлари характерига қуйиладиган асосий талабларда ўз аксини топади.

Шундай қилиб, бошқарув принциплари- бу асосий бош низом, яъний асосий қоида бўлиб, кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришда унга амал қилиш зарур. У бошқарув тизимига, таркибига, ташкил этишга ва бошқарув жараёнига ўз талабларини қуяди.



Янги шароитда кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришнинг асосий принциплари қуйидагилардир:

1. Демократлаштириш принципи;
2. Номарказлаштириш принципи;
3. Ишчанг ҳамкорлик принципи;
4. Илмийлик принципи;
5. Бошқарувчилар ва бошқарилувчилар тизимининг ўзаро мутаносиблиги принципи;
6. Сиёсий ёндошув принципи;
7. Митакавий ва соҳавий бошқарувнинг бир- бирига оптимал мослиги принципи.

**Бу принципларга батафсил тўхталамиз:**

**Демократлаштириш принципи** –бу кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришда демократик усулларни қўллашни ривожлантириш ва ошқораликни қўллаш, жамоатчилик фикрини эътиборга олиш, касбий кунгилли жамоатчилик ташкилотларини ролини ошириш демакдир. Шу билан бирга демократлаштириш принципи деганда, кутубхона ва ахборот муассасалари раҳбарларини сайлаш, уларни ўз ишлари ҳақида вақти- вақти билан жамоатчилик олдида ҳисобот бериши, кутубхона ва ахборот муассасалари фондини барча учун очиқ бўлиши ва уларни ҳақиқий ва потенциал истеъмолчиларини талабларини тўлиқ қондириш учун қизиқишларини ўрганиб бориш тушунилади.

Кейинги йилларда кутубхона-ахборот фаолияти ҳақидаги қонунлар, бу соҳадаги асосий йўналишлар, қабул қилинган қарорлар ва қонунларни жорий этиш, жамиятни ахборотлаштириш бўйича турли муаммоларни муҳокама этишда жамоатчиликни кенг иштирок этиши таъминланмоқда. Жумладан, Ўзбекистон Республикасининг “Кутубхоначилик иши ҳақида”ги қонун лойихаси жамоатчилик томонидан бир неча маротаба муҳокама қилинди. Кутубхоначилик ассоциациялари ҳалқаро кутубхоначилик анжуманларида фаол иштирок этмоқдалар. Буларни барчаси мамлакатда кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришда давлат- жамоатчилик тизимини юзага келатганидан далолат бермоқда.

**Номарказлаштириш принципи**- иккита аспектдан иборат: иқтисодий ва ҳуқуқий. Иқтисодий аспектда Вазирлар Маҳкамаси томонидан фақат Ўзбекистон Миллий кутубхонаси иқтисодий таъминланади. <sup>3</sup>олган кутубхоналар тегишли вазирликлар, идоралар, корхоналар, жамоатчилик ташкилотлари томонидан молиявий таъминланади. Шу билан бирга кутубхона-ахборот муассасаларига ташаббускор ҳужалик юритиш ҳуқуқ берилган бўлиб, улар истеъмолчиларга ҳизмат кўрсатишни кенгайтириш, пуллик хизматлар жорий этиш орқали, кўшимча маблағ топишлари ва уни жамоани ижтимоий-ижодий ривожланиши учун сарфлашлари мумкин. Бу эса кутубхона-ахборот муассасалари тадбиркорлик фаолияти кўрсатиш орқали кўшимча маблағ топишлари ва ўзларини қисман бўлса ҳам молиявий таъминлашга эришлари мумкинлигини билдиради.

Ҳуқуқий аспект деганда, Вазирликлар, идоралар, ташкилот ва муассасалар, ўзларига тегишли бўлган кутубхона ва ахборот муассасаларини

бошқаришдаги ҳуқуқлари, ваколатлари кузда тутилади. Булар ўз тизимидаги муаммоларни ҳал этиш учун турли қарорлар чиқаришлари мумкин. Шунингдек жойлардаги ҳокимлик органлари ҳам ўз ҳудудларидаги уларга берилган ваколатлар доирасида кутубхона ва ахборот муассасалари фаолиятига оид турли қарорлар чиқаришлари мумкин. Албатта кутубхона ва ахборот муассасалари бўйсунадиган юқори ташкилотлар билан келишиб ва Республикамизда мавжуд бўлган қонунлардан четга чиқмаган ҳолда.

Кўриниб турибдики, кутубхона ва ахборот муассасалари ҳозирда мустақил равишда ўз иш мазмуни ва шакллари белгилаши, кутубхона ва ахборот муассасасидан фойдаланиш қоидаларини тасдиқлаши, чет элдаги турдош муассасалари билан ҳамкорлик қилишлари мумкин.

**Ишчанг ҳамкорлик принципи**- бу турли идораларга қарашли бўлган кутубхона ва ахборот муассасалари тармоқлари, истеъмолчиларни китоб ва ахборотга бўлган талабларини максимал даражада қондириш мақсадида ўз фаолиятларини мувоффиқлаштириш, биргаликда кутубхона-ахборот ресурсларидан фойдаланишни билдиради. Барча кутубхона ва ахборот муассасалари тармоқлари ўз фаолиятларини мувоффиқлаштириш ишларини ишчанг ҳамкорлик принципи асосида амалга ошириши лозим. Бунда асосий мақсад- инсонларни маънавий ривожлантириш, уларни билим олиш ва илмий фаолиятлари учун ахборот ва маданий бойликлардан барчани фойдаланишини таъминлашдир. Ўзаро ҳамкорлик ишлари мавжуд қонунчилик асосида ва шартномаларга кўра, яъни ишчанг ҳамкорлик принципи асосида амалга оширилади.

**Бошқарувда илмийлик принципи** – бошқарувнинг барча тизимини кейинги йилларда бошқарув, ахборот ва кутубхонашунослик фанида эришилган ютуқлар асосида ташкил этишни билдиради. Илмий бошқаришда кутубхона-ахборот фаолиятини ривожланиш қонуниятларини, жамиятни ривожланишини объектив тенденцияларини ҳисобга олиш ва объектив равишда пайдо бўлган ҳолатга кўра ва истиқболни эътиборга олган ҳолда қарор қабул қилиш талб этилади.

**Бошқарувчилар ва бошқарилувчилар тизимининг ўзаро мутаносиблиги принципида** муҳим омил бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимнинг ўзаро мутаносиблиги бошқарув меҳнатини техника воситалари билан таъминланганлигидадир. Ҳозирги вақтда кутубхоналарни компьютерлаштириш жараёни, уларни электрон воситалар билан таъминланаётганлиги кетаётган бир вақтда, бошқарув меҳнатини кутубхона-ахборот фаолиятини техника воситалари билан таъминланганлигидан орқада қолиб кетмаслиги жуда муҳим аҳамият касб этади. Шунга эришиш керакки, кутубхона-ахборот фаолияти ва бошқарув меҳнатини техника билан таъминланганлик даражаси ўзаро мутаносиб бўлиши керак.

**Кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришда сиёсий ёндошув принципи** бошқарувда Ўзбекистон Республикаси Конституциясида қайд этилган, кутубхона ва ахборот муассасалари фондларида тўпланган ахборот ва маданий бойликлардан барча фуқороларни фойдаланиши учун шароит яратишда ўз аксини топади. Сиёсий ёндошув айниқса кутубхона фондларида истеъмолчиларни сиёсий, иктисодий реформа, бозор муносабатларига ўтишга оид адабиётлар билан комплектлашда жуда ҳам зарур. Сиёсий ёндошув

принципи, давлат сиёсатига оид адабиётларни тарғиб қилишда ҳам намоён бўлади.

**Кутубхона-ахборот фаолиятини минтақавий ва соҳавий бошқарувини бир- бирига оптимал мослиги принципи.** Кутубхона ва ахборот муассасаларининг тарихий тараққиёти минтақавий принцип асосида ривожланган. Шу билан бирга, минтақада турли корхоналарни, илмий муассасаларни яратилиши соҳа кутубхоналарини ва илмий- ахборот органларини очилишини талаб қила бошлади. Шундай қилиб, мамлакатда оммавий кутубхоналар билан бир қаторда ҳалқ ҳужалигини турли соҳаларига хизмат кўрсатувчи махсус кутубхоналар ҳам пайдо бўла бошлади. Лекин ҳаёт аҳолини талаблари ва қизиқишларини қондириш учун мавжуд кутубхона ресурсларидан максимал даражада фойдаланиш талабини куйди. Бу ерда қарама- қаршилиқлар пайдо бўла бошлади: идоралар ўз соҳалари мутахассислари ва хизматчиларига яхши хизмат кўрсатиш тарафдори бўлсалар, минтақавий бошқарув органлари регионда мавжуд бўлган кутубхоначилик ресурсларидан аҳолини ахборотга ва китобга бўлган талабларини максимал даражада қондириш тарафдоридирлар.

Минтақавий ва соҳавий бошқарувнинг бир- бирига оптимал мослиги- бу қарама- қаршилиқларни ҳал қилишнинг ягона йўлидир. Бу объектив равишда пайдо бўлган ва кутубхоначилик ишини бошқаришнинг актуал муаммоларидан биридир. Муаммони ҳал этишнинг ягона йўли, минтақада соҳа ходимлари ва барча аҳолини адабиётга ва ахборотга бўлган талабларини қондиришни кўзда тутувчи кутубхона-ахборот фаолиятини ривожлантиришнинг комплекс режасини ишлаб чиқишдир.

### **8.1.2. Кутубхона ва ахборот фаолиятини бошқариш функциялари.**

**Функция** лотинча сўз бўлиб- “бажариш”, “амалга ошириш”, “фаолият”, “иш” маъноларини билдириб, у ёки бу бошқарув субъектини бажарадиган мажбуриятини билдиради. Масалан, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси, Маданият ва спорт ишлари вазирлиги, Идоралар, хокимиятлар, маҳаллий ўз –ўзини бошқариш органлари, ва нихоят кутубхона маъмурияти.

Функциялар бошқарув фаолияти турлари бўйича классификацияланади. Улардан энг муҳимлари куйидагилар:

- ташкил этиш;
- режалаштириш;
- молиялаштириш;
- мувоффиқлаштириш ва мувозанатлаштирувчилик;
- ташки алоқаларни амалга ошириш;
- кадрларни тайёрлаш ва жойлаштириш;
- рағбатлантириш;
- ҳисобга олиш;
- таҳлил;
- назорат;
- қонуний актлар ва меъёрий ҳужжатлар тайёрлаш.

Барча функциялар бир- бири билан мустахкам боғланган. Масалан, режалаштириш ташкил этади, мувоффиқлаштиради. Ташкил этиш-режалаштирилади, мувоффиқлаштирилади, назорат қилинади. Тахлил қилиш ҳисобга олишсиз амалга ошмайди, мувозанатлаштиришни эса тахлилсиз амалга ошириб бўлмайди.

Функцияларни хар бирини алоҳида кўриб чиқамиз:

**Ташкил этиш функцияси** –бошқарув функцияларининг асосийларидан бири. Бошқарувни ташкил этиш- қуйилган мақсад ва вазифалар бажарилишини таъминловчи, кутубхоначилик ишини бошқарувчи маълум бир тузилмани яратишдир.Ташкил этишнинг яна бир муҳим аспекти- кутубхона-ахборот фаолиятининг таркибий қисмлари ўртасида мажбуриятларни, бир-бирига бўйсунлигини ва жавобгарлигини тақсимлигини ташкил этишдир. Ташкил этишнинг вазифасига –Кутубхона-ахборот фаолиятини ахборот, маданий- маърифий ва таълим соҳаси сифатида энг мақбул фаолият кўрсатиш тузилмасини ташкил этиш киради.

**Режалаштириш функцияси** – муҳим восита бўлиб, уни ёрдамида кутубхоначилик ишининг барча кичик тизимлари ва элементларини мақсад ва вазифаларга эришиши учун ягона йуналишга қаратилиши таъминланади.

Бозор иқтисодиёти шароитида кутубхона ва ахборот муассасалари фаолиятини оптимизациялаштиришнинг янги йўллари қидириб топиш, кутубхона- ахборот фаолиятини бошқаришда стратегик режалаштиришни амалиётга жорий этиш ишлари амалга оширилмоқда. Бу усул АКШ, Буюк Британия ва бошқа мамлакатларда кенг қўлланилмоқда. Кутубхона-ахборот фаолиятини ривожлантиришнинг стратегик режалаштиришда кўйидаги факторларни эътиборга олиш лозим:

- 1. Ташқи шароитни (иқтисодий, сиёсий, ижтимоий, демографик) ҳисобга олиш;**
- 2. Фаолият кўрсатишнинг эътиборга лойик мақсадларини аниқлаш, келгусидаги стратегик йўналишни шакллантириш;**
- 3. Альтернатив стратегияларни ишлаб чиқиш ва уларни баҳолаш ҳамда улардан бирини танлаш;**
- 4. Таваккал қилиш факторини, ташқи муҳитдаги номақбул факторларни баҳолаш;**
- 5. Қуйилган мақсадларни амалга оширишда кадрларни тайёргарлик даражасини аниқлаш;**
- 6. Ресурсларни ( молиявий, одамлар, техник ва моддий) эътиборга лойик мақсадлар бўйича тақсимлаш;**
- 7. Сратегияни амалга ошириш методларини аниқлаш;**
- 8. Эксперт назорат ўтказиш.**

**Молиялаштириш функцияси** – Бахтга қарши илмий, касбий адабиётларда ушбу функция ҳақида маълумотлар деярлик учрамайди. Бу функция ҳозирги пайтда айниқса муҳим аҳамият касб этади. Молиялаштириш функцияси барча бошқарув субъектларига тааллуқли бўлиб, уни амалга оширилиши бошқа функцияларга: режалаштириш, мувоффиқлаштириш, рағбатлантириш ва х.к бевосита таъсир кўрсатади.

**Мувофиқлаштириш ва мувозанатлаштириш функцияси** – Мувофиқлаштириш, кутубхона-ахборот фаолиятини барча тизимлари ишини ягона мақсадга қаратилган ривожланиш дастурлари ва режалаштиришни амалга оширишдир. Мувозанатлаштириш кутубхона-ахборот фаолиятини у ёки бу таркибий қисмларини (масалан, кадрлар тайёрлаш, фондни комплекшлаш ва бошқалар) пропорционал ривожланмаганда тўхтатиш ва тузатиш ва қўйилган мақсадга эришишдир.

**Ташқи алоқаларни амалга ошириш функцияси** бошқарувда ташқи муҳит, яъний халқ ҳужалиги тармоқлари ва бошқа мамлакатлар кутубхона-ахборот муассасалари ва ташкилотлари билан ўзаро алоқани ташкил этишдир. Чунки кутубхона-ахборот фаолияти халқ ҳужалигини бошқа соҳалари билан яқин ҳамкорликда бўлмасдан ривожлана олмайди. Масалан, наشريётлар, китоб савдо ташкилотлари, кутубхона-ахборот муассасалари учун жихозлар тайёрловчи корхона ва ташкилотлар, электрон алоқа ва бошқа техника воситаларини яратувчилар ва х.к. Шу билан бирга чет эллардаги кутубхона-ахборот фаолиятида эришилган ютуқлардан, янгиликлардан ҳам ўз вақтида хабардор бўлиш, янгиликларни ўз иш амалиётига жорий этиб бориши керак.

**Кадрларни тайёрлаш ва жойлаштириш функцияси.** – Кейинги йилларда илмий адабиётларда ушбу функция ҳақида камроқ ёзилмоқда. Лекин кутубхона-ахборот фаолиятини, ахборотлаштириш, кутубхоналарни компютерлаштириш жараёни кетаётган бир пайтда кадрлар тайёрлаш ишлари биринчи ўринга чиқиб бормоқда. Шу билан бирга кадрларни жойлаштириш ишлари ҳам муҳим аҳамият касб этмоқда. Кутубхона-ахборот фаолиятида кўзланган натижаларга эришиш, кадрлар тайёрлашни ташкил этиш ва уларни жойлаштириш ишларини қанчалик йўлга қўйилишига ҳам кўп жиҳатдан боғлиқдир. Шундай қилиб бошқарувда кадрлар тайёрлаш ва жойлаштириш функцияси деганда, янги иш шароитларида ишлаш учун кадрлар тайёрлаш, уларни қайта тайёрлаш ҳамда ҳар бир ходимни индивидуал имкониятларини ҳисобга олган ҳолда бошқариш тушунилади.

**Рағбатлантириш функцияси** иккита аспектдан иборат. Биринчиси, кутубхона-ахборот фаолиятини бирон бир ривожланаётган ёки орқада қолаётган таркибий қисмини қўшимча молиялаштириш, техника билан таъминлаш ва бошқалар орқали рағбатлантириш. Иккинчиси, кутубхона ходимлари, бошқарув ходимларини моддий ва маънавий мукофотлаш, уларни ижодий ишлашлари учун, касбий ривожланишлари учун шароит яратиш. Кейинги йилларда ушбу функцияни, мотивациялаш функцияси деб аташмоқда. Яъний ходимларни самарали ва натижали ишлашлари учун ички хиссларини уйғотишдир. Тадқиқотлар шуни кўрсатмоқдаки, ходимларни доимий равишда ўзгариб турувчи талабларини ўрганиш ва уни қондиришга эришиш зарур. Раҳбарлар доимий равишда бу талабларни ўрганиб боришлари ва ходимларни самарали ва сифатли ишлашлари учун шароит яратишлари керак.

**Ҳисобга олиш функцияси** – у бошқарувни ахборот базасини яратиш учун кутубхоначилик ишининг ҳолати ва ривожланиши бўйича маълумотларни бир маромда ва мунтазам равишда тўплашдир. Кутубхона-ахборот фаолиятини бошқариш соҳасидаги ҳисобга олиш ишлари ҳозирча халқаро стандартларга туғри келмайди. Бу эса кутубхона-ахборот фаолиятини ривожланишини

биздаги ва чет эллардаги ҳолатини таққослаб таҳлил қилишда кийинчиликлар туғдиради.

**Таҳлил қилиш функцияси** бу -турли хил ахборотларни ўрганиш, системалаштириш, хулосалаш ва баҳолашдир. Шунингдек кутубхона-ахборот фаолиятини ривожланишини сон ва сифат жиҳатидан характерлаш, уни имкониятларини ва кийинчиликларини аниқлашдан иборатдир. Маълумки, таҳлил қанчалик сифатли ўтказилган бўлса, иш натижалари ҳам шунчалик яхши бўлади.

**Назорат қилиш функцияси** бу кутубхона-ахборот фаолияти соҳасидаги қонун, қонун ости актлари ва меъёрий ҳужжатларни бажарилиши, шу билан бирга уни таркибий қисмларини режа топшириқлари ва мақсадни бажарилишидан четлашганлигини етказишдир. Назорат, кутубхона-ахборот фаолиятининг таркибий қисмларини режа ва дастурларни бажаришни мунтазам равишда текшириб боришдир. Шу билан бирга назорат орқали тизимда ташқи омиллар таъсирида содир бўладиган нохуш ўзгаришлар аниқланади. Бир сўз билан айтганда назорат- бу мақсадга эришишни таъминловчи жараён дир.

**Қонуний актлар ва меъёрий ҳужжатлар тайёрлаш функцияси .** Бозор иқтисодиётига ўтиш, мамлакатда демократик ўзгаришлар юз бераётган бир вақтда жамоатчилик ҳаёти кутубхона-ахборот фаолиятида ҳам доимо янги қонунлар, қонун ости актлари, меъёрий ҳужжатлар яратилишини талаб қилади. Бундай меъёрий ҳужжатларни яратилишини кечиқиши, тизимнинг кичик бўлинмаларида ўз ишларини қайта кўриб чиқиб ишлашларини кечиктиради. Натижада кутубхона-ахборот фаолияти замон талабларидан орқада қолади.

Хозирги вақтдаги бозор иқтисодиётига ўтиш давридаги динамик ўзгаришлар, ташқи муҳитдаги ўзгаришларни таъсир кўрсатиши, илмий-техника тарақиёти, янги ҳуқуқий актларни пайдо бўлиши бошқарув функциясига ҳам ўз таъсирини кўрсатмоқда.

### **8.1.3. Кутубхона ва ахборот фаолиятини бошқариш шакллари.**

Бошқарув органларининг турли хил функциялари амалий фаолиятда аниқ ҳаракатларда ишлатилади. Бу ҳаракатлар, турли даражадаги бошқарув органлари томонидан амалга оширилиши сабаблиетарли даражада ҳар ҳил дир. Бошқарув органлари ўзлаининг амалий ишларида ўзларига бўйсунувчилар учун коидалар белгилайдилар, кўйи бошқарув босқичдагиларни ёки фуқороларни томонидан илгари сурилган масалаларни ҳал этади, мажлислар ўткази, тадқиқотлар ташкил этади ва х.к. Бундай ҳаракатлар ҳар қандай бошқаров субъектлари учун ҳос дир.

Бошқарув фаолиятини аниқ бир амалий ҳолатларда, бошқарув субъектлари томонидан амалга ошириладиган амалий қуриниши бошқарув фаолияти шакллари деган ном олган. Бошқарув фаолияти шакллари аслида уни мазмунини ташкил этади. Улар у ёки бу бошқарув функцияси қандай бажарилаётганлиги, бошқарув фаолияти қандай амалга оширилаётганлиги ҳақида тасавур беради.

**Бошқарув фаолиятини қуйидаги аниқ шакллари мавжуд:**

- 1. Бошқарувнинг меъёрий актларини нашр этиш;**
- 2. Ташкилий тадбирларни амалга ошириш;**
- 3. Моддий-техник операцияларни амалга ошириш.**

**Бошқарувнинг меъёрий актларини нашр этиш** –бошқарув органлари фаолиятининг шаклларидадан биридир. <sup>а</sup>онунларда қайд этилган меъёрлар ва қоидалар, у ёки бу ташкилот фаолиятининг барча томонларини қамраб ололмайди. Шу сабабли ушбу умумий меъёрларни қўллаш учун уларга аниқлик киритиш ва қисмларга ажратиш зарурияти пайдо бўлади. Меъёрий актларда умумий қоидаларни мазмуни ўзгармайди, лекин уларни қўллаш шaroитлари, вақти ва жойларини ҳисобга олиш аниқ белгиланади. Бу эса чоп этилган қонунни ҳаётга самарали тадбир этишни таъминлайди.

**Ташкилий тадбирларни амалга ошириш** – бу ташкилий-йўл-йўрик типигадаги бошқарув фаолияти шаклидир. Масалан, илғор иш тажрибасини ўрганиш, кенгайтириш ва тарқатиш, жойларда амалий ёрдам кўрсатиш, илмий-техника тараққиётида эришилган ютуқларни жорий этиш бўйича илмий асосланган тавсиялар ишлаб чиқиш ва х.к. Бу шаклларни барчаси кутубхона-ахборот фаолиятини бошқариш органлари томонидан кенг қулланилади.

**Моддий-техник операцияларни амалга ошириш** ёрдамчи аҳамиятга эга бўлиб уни ёрдамида бошқа барча бошқарув фаолияти шаклларига хизмат кўрсатилади. Бундай ҳолатларга: қонун ости актларини ўрганиш учун материаллар тайёрлаш; турли хилдаги маълумотномалар; ҳисоботлар; хужжатларни тайёрлаш ишлари киради.

### **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Бошқарув принциплари** –Жамиятнинг маълум бир ижтимоий- иқтисодий шароитида бошқарув органлари амал қиладиган асосий қоида ва меъёрлар.

**Бошқарув функцияси-** Функция лотинча сўз бўлиб “бажариш”, “амалга ошириш”, “фаолият”, “иш”, маъноларини билдириб, у ёки бу бошқарув субъекти бажарадиган мажбуриятни билдиради.

**Бошқарув шакли-** Бошқарув фаолиятини аниқ бир ҳолатларда, бошқарув субъектлари томонидан амалга ошириладиган амалий кўриниши.

### **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

1. Кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришнинг асосий принципларини кўрсатиш?
2. Бошқарувда демократлаштириш принципи нима?
3. Бошқарувда илмийлик принципи нима?
4. Кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришда сиёсий ёндошув принципини биласизми?
5. Бошқарувнинг ташкил этиш функцияси нима?
6. Бошқарувда режалаштириш функцияси нима?
7. Бошқарувда назорат қилиш функцияси нима?
8. Қандай бошқарув шакллари биласиз?

## **8.2. Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқариш жараёнлари.**

**8.1.** Бошқарув жараёни ҳақида умумий тушунча.

**8.2.** Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқариш жараёнларининг босқичлари.

### **8.1.Бошқарув жараёни ҳақида умумий тушунча.**

**Бошқарув жараёни-** бу раҳбар ва бошқарув аппаратининг қўйилган мақсадга эришиш учун одамларни биргаликдаги фаолиятини ташкил этиш мақсадида йўналтирилган ҳаракатидир. Бошқарув жараёни бир қанча ўзига хос хусусиятларга эга. Уларга қуйидагилар киради:

- **жараёнини динамиклиги** яъний ўзгарувчанлик хусусияти, бошқарув жараёнини доимий равишда уни йўналишлари, муаммолари натижасида ўзгариб боришида, уни турли босқичлар ва операцияларида фаол ўзаро ҳамкорликда намоён бўлишидир.

- **жараёнининг қатъийлиги-** бошқарув жараёнида маълум бир шакл ва каналларни пайдо бўлиши ва уларни мустахкамланишида намоён бўлишидир.

- **жараёнининг узлуксизлиги** –бошқарув фаолиятини доимий бўлиши заруриятидир.

- **жараёнининг давомийлиги (цикличность)-** Асосий бошқарув операцияларини қайтариб турилишини англатади.

## **8.2. Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқариш жараёнларининг босқичлари.**

Кутубхона- ахборот фаолиятини бошқариш жараёнларини бир қанча босқичларга ажратиш мумкин. Кутубхона-ахборот фаолияти уни истикболарини, фаолият кўрсатиш принципларини белгиловчи илмий асосланган , сиёсатсиз ривожланиши мумкин эмас. Шунинг учун ҳам бошқарув жараёнининг **биринчи босқичи бу кутубхона-ахборот фаолияти сиёсатини ишлаб чиқишдир.**

Бошқарув жараёнининг **иккинчи босқичи мақсадни аниқлашдир.** Маълумки ҳар бир таъсир курсатиш акти уни мақсадини аниқлашдан бошланади. Шунинг учун ҳам, бошқарув жараёни аниқ белгиланган мақсадсиз амалга оширилмайди, чунки ҳар қандай бошқарув маълум бир мақсадга эришишга қаратилган бўлади.

Бошқарув жараёнининг **учинчи босқичи – вазиятни таҳлил қилишдир.** Вазият деганда, бошқарув тизимининг ривожлантириш нуктаи назаридан баҳолаш мақсадидаги ҳолат тушунилади. Вазиятни баҳолаш –бу тизимни ҳолатига баҳо бериш, уни яхшилаш йўллари топиш ёки ноҳуш фаолият кўрсатиш тенденцияларини бартараф этишдир.

Бошқарув жараёнининг **туртинчи босқичи- муаммоларни аниқлаш босқичидир.** У тизимнинг ҳозирги , асосан уни ривожлантириш мақсадлари ҳолатидаги асосий қарама- қаршиликларни аниқлашдан иборат бўлади.



**Бошқарув жараёнининг бешинчи босқичи-** муаммоларни ҳал қилиш учун турли вариантларни ишлаб чиқиш ва уларни ичидан энг оптималини танлашдир.

**Бошқарув жараёнининг олтинчи босқичи – қабул қилинган қарорни амалга ошириш фаолиятидир.**

**Бошқарув жараёнининг еттинчи босқичи- қабул қилинган қарорни бажарилишини назорат қилишдир.**

Бошқарув назариясида шундай тушунчалар мавжуд: бошқарув жараёнини амалга ошириш воситалари ва бошқарув жараёнини амалга ошириш усуллари. Бошқарув жараёнини амалга ошириш воситаларига ахборот, техника воситаларини мажмуаси киради. Булар ахборотни юбориш ва қайта ишлаш, ҳамда анъанавий оргтехника воситаларидир.

Бошқарув жараёнини амалга ошириш усуллари икки гуруҳга булинади:

- ахборот- аналитик, интеллқтуал ишлар, яъний ахборот- аналитик фаолият билан боғланган ва рахбарнинг қарорини расмийлаштириш туғаланувчи ишлар.

-бошқарилувчи тизимга моддий таъсир ўтказувчи ташкилий ишлар.

Биринчи гуруҳга ахборотни тўплаш, сақлаш ва юбориш ва қайта ишлаш ҳамда таҳлил қилиш, ҳисоб-китоб, қарор вариантларини яратиш усуллари киради.

Иккинчи гуруҳга тушунтириш, ишонтириш, вазифани тақсимлаш, рағбатлантириш киради.

## **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Бошқарув жараёни-** Бу рахбар ва бошқарув аппаратининг қуйилган мақсадга эришиш учун одамларни биргаликдаги фаолиятини ташкил этиш мақсадида йўналтирилган биргаликдаги харакати.

**Бошқарув жараёнини динамиклиги-** Бошқарув жараёнини доимий равишда уни йўналишлари, муаммолари натижасида ўзгариб боришида, уни турли босқичлари ва операцияларида фаол ўзаро ҳамкорлигида намоён бўлишидир.

**Бошқарув жараёнининг қатъийлиги-** Бошқарув жараёнида маълум бир шакл ва каналларни пайдо бўлиши ва уларни мустахкамланишида намоён бўлишидир.

**Бошқарув жараёнининг ўзлуксизлиги –**Бошқарув фаолиятини доимий бўлиши заруриятидир.

**Бошқарув жараёнининг давомийлиги (цикличность)-** Асосий бошқарув операцияларини қайтариб турилишини англатади.

## **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

1. Бошқарув жараёнининг қандай ўзига ҳос хусусиятларини биласиз?
2. Бошқарув жараёни нечта босқичдан иборат?
3. Бошқарув жараёнида кутубхоначилик сиёсатини ишлаб чиқиш нима?
4. Бошқарув жараёнида вазиятни таҳлил қилиш деганда нимани тушунасиз?

### **8.3. Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқариш жараёнида қарорлар ишлаб чиқиш ва уларни амалга ошириш.**

**8.1.** Бошқарув қарорларининг аспекти ва уларни классификацияси.

**8.2.** Бошқарув қарорларини қабул қилиш ва амалга ошириш жараёнларининг асосий босқичлари.

#### **8.1. Бошқарув қарорларининг аспекти ва уларни классификацияси.**

Қарор бу бир нечта альтернатив йўналиш ва ҳаракат воситаларидан бирини танлаш жараёнидир. Қарорни сифати, бошқарув тизимига таъсир кўрсатиш самарадорлиги билан аниқланади. Бизнинг ҳолатда эса кутубхона-ахборот фаолияти тизимига ёки унинг тизимчаларига таъсирида кўринади.

Бошқарув қарори- бу жамоатчилик қарори ҳисобланади. Чунки охир оқибатда уни оқибатлари кутубхоначилик ишида меҳнат қилаётган одамларга, жамоаларга таъсир кўрсатади. Бошқарув қарорларини учта аспектга бўлиш мумкин:

- бошқарув қарори-бу бошқарув аппарати фаолияти бўлиб, маълум бир ҳаракат вариантларини тайёрлаш, танлаш ва қабул қилиш билан боғланади;

- бошқарув қарори- бу бошқарув тизимини, бошқарилувчи тизимга таъсир кўрсатиш варианты. Бу маънода бошқарув қарори бошқарувчи тизимни бошқарилувчи тизимга мулжалланган таъсир кўрсатиш ҳолатини тавсифлашдир.

- бошқарув қарори –бу раҳбарни бошқарилувчи тизимдаги ташкилий- амалий фаолиятидир.

Шундай қилиб **Бошқарув қарори**- бу бошқарув аппаратини фаолият тури бўлиб, маълум бир ҳаракат вариантларини тайёрлаш, танлаш ва қабул қилиш билан боғланади. Шунингдек у раҳбарни бошқарилувчи тизимга таъсир кўрсатиш вариантыдир.

Бошқарув қарорларини функционал (иш) мазмуни, фаолият кўрсатиш соҳаси ва муддати бўйича классификациялаш мумкин.

Функционал мазмунига кўра қарорлар режали, ташкилий, мувоффиқлаштирувчи, рағбатлантирувчи ва назорат қилувчи бўлиши мумкин. Фаолият кўрсатиш соҳаси бўйича қарорлар иқтисодий, техник, ижтимоий бўлиши мумкин. Муддати бўйича қарорлар қисқа муддатли ва узоқ муддатли бўлиши мумкин.

Қарор қабул қилиш учун асосий талаблар тизимни ҳолати бўйича ва унга таъсир курсатувчи ташқи омиллар ҳақида ишончли ахборотга эга бўлишдир. Ташқи омиллар – бу назорат қилиб бўлмайдиган кучлардир. Уларга иқтисодий, экологик, ижтимоий- маданий, демографик таъсирлар киради.

Иқтисодий омилларга китоб ва электрон махсулотларни нархини қимматлашуви, кутубхоналар билан рақобат қилувчи янги кутубхона- ахборот муассасаларини пайдо бўлиши ва х.к киради.

Экологик таъсир кўрсатиш омилларга атроф муҳитни ҳолати, уни китоб фондини сақланишига, айниқса қулёзма ва ноёб китобларга салбий таъсир кўрсатиши киради.

Кутубхона-ахборот фаолиятига ижтимоий- маданий омилни таъсир кўрсатиши, одамларни қизиқишлари, хаваслари, таъбларини ўзгариб бораётганлигидир. Бозор иқтисодиётига ўтиш муносабати билан кўпгина истеъмолчиларда бизнес, тадбиркорлик, иқтисод, ҳуқуқшунослик ва бошқалар ҳақидаги адабиёт ва ахборотларга бўлган қизиқишлари ортиб бормоқда. Адабиёт, санъат, маданият ва маърифатга оид адабиётлар ва ахборотларга бўлган қизиқишлар камайиб бормоқда.

Демографик таъсир кўрсатиш омилларини ҳам кутубхона ва ахборот муассасалари ходимлари эътиборга олишлари керак. Чунки демографик тенденцияларни: эркак ва аёлларни сонини ўзгариши, умр кўриш муддати, ойилани даромади, аҳолини иш билан таъминланганлиги, одамларни маълумотлилик даражасини эътиборга олиш кутубхоначилик ишини ташкил этишда муҳим аҳамият касб этади.

Кутубхона-ахборот фаолиятига ҳуқуқий таъсир кўрсатиш омиллари янги қонунлар ва қонун ости актлари пайдо бўлиши билан боғлиқ. Хулоса қилиб айтганда, кутубхона-ахборот фаолиятида барча ташқи омилларни таъсир кўрсатишини аниқ ва ўз вақтида зудлик билан эътиборга олиш керак.

## **8.2. Бошқарув қарорларини қабул қилиш ва амалга ошириш жараёнларининг асосий босқичлари.**

**Қарор қабул қилиш олти босқичдан иборат:**

- муаммони аниқлаш;
- мақсадни белгилаш;
- қарорларни бир нечта альтернатив вариантларини ишлаб чиқиш;
- оптимал қарорни танлаш;
- қарорни амалга ошириш;
- уни натижасини баҳолаш.

**Муаммони аниқлаш.** Маълумки, муаммо тизимни нормал фаолият кўрсатишидан маълум жихатларга кўра четга чиқиши юзасидан вужудга келади. Муаммо келиб чиқиш манбалари: статистик маълумотлар ва хужжатларни таҳлил қилиш, жамоатчилик фикри, жойлардан келган сигналлар бўлиши мумкин. Масалан шундай ҳолат: Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги тизимидаги кутубхоналарга (айниқса вилоятлардаги ) Республикамизнинг марказий олий ўқув юртлари ва илмий муассасаларида яратилган ва чоп этилган илмий адабиётлар кам олинмоқда. Муаммо аниқланди. Энди қарор қабул қилиш учун мақсадни белгилаш зарур бўлади. Мақсад шундан иборат бўладики, ахволни тўғрилаш учун, яъний илмий-тадқиқот марказлари, олий ўқув юртлар ва илмий муассасаларда яратилган ва

чоп этилган адабиётларни барча Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги кутубхоналари тизимига етказиш керак.

Кейинги босқич, кўйилган мақсадни амалга ошириш учун бир нечта альтернатив қарорлар яратиш ва уларни ичидан энг оптималини қарорни танлаб олиш. Масалан, Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги, Давлат матбуот қумитаси ва Ўзбекистон Миллий кутубхонаси билан бирга Республикада тайёрланаётган ва чоп этилган илмий адабиётларни ахборот базасини яратиши ва бу ҳақида барча кутубхона ва бошқа муассасаларни ахборот билан таъминлаши мумкин.

Оптимал қарорни танлаб олиниши уни амалга оширишни, яъний ҳаётга тадбик этишни келтириб чиқаради. Қабул қилинган қарорни амалга ошириш бошқарув раҳбари ва аппаратининг ташкилий-фармойиш фаолиятига йуналтирилади. Ташкилий- фармойиш фаолияти қарорни тадбик этиш шакли сифатида бошқарув раҳбари ва аппаратидан қуйидаги ҳаракатларни қилишни талаб қилади:

1. Зарур ҳужжатларни тайёрлаш ва уни бажарувчиларга етказиш;
2. Бошқарув қарорини мазмунини ва уни кўзланган мақсадни амалга оширишдаги муҳимлигини тушунтириш;
3. Қабул қилинган бошқарув қарори бўйича вазифаларни аниқлаштириш ва зарур бўлган ўзгартиришлар киритиш;
4. Бошқарув қарорини амалга оширувчи масъул шахсни тайинлаш;
5. Қарорни бажарилишини назорат қилишни ташкил этиш;
6. Қабул қилинган қарорни бажарилиши бўйича натижаларни баҳолаш.

Ташкилий- фармойиш фаолияти- бу қабул қилинган қарорни бажарувчи одамлар билан ишлаш. Бу фаолиятни самарадорлиги, мақсадга йўналтирилганлиги кўп жihatдан қарорни амалга оширилиши натижаларига боғлиқдир.

## **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Қарор-** Бу бир нечта альтернатив йуналиш ва ҳаракат воситаларидан бирини танлаш жараёнидир.

**Бошқарув қарори-** Бу бошқарув аппаратини фаолият тури бўлиб, маълум бир ҳаракат вариантларини тайёрлаш, танлаш ва қабул қилиш билан боғланади. Шунингдек у раҳбарни бошқариловчи тизимга таъсир кўрсатиш вариантыдир.

## **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

1. Иш мазмунига кўра қарорлар қандай бўлиши мумкин?
2. Фаолият соҳаси бўйича қарорлар қандай бўлиши мумкин?
3. Муддати бўйича қарорлар қандай бўлади?
4. Бошқарув қарорини қабул қилишга таъсир кўрсатувчи ташқи факторларни биласизми?
5. Қарор қабул қилиш жараёни қандай босқичлардан иборат?

## **8.4.Кутубхона ва ахборот фаолиятида бошқариш усуллари.**

**8.4.1. Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқариш усуллари ва уларни классификацияси.**

**8.4.2. Кутубхона – ахборот фаолиятида иқтисодий бошқариш усуллари.**

**8.4.3. Кутубхона – ахборот фаолиятида ижтимоий- психологик бошқариш усуллари.**

### **8.4.1. Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқариш усуллари ва уларни классификацияси.**

**Бошқарув усуллари** –бу белгиланган мақсад ва вазифаларга эришиш учун тизим ёки уни тизимчаларига, мақсадга йуналтирилган таъсир кўрсатиш воситалари ва усуллари йиғиндиси. Усул бошқарув жараёнининг муҳим қисми ҳисобланади. Бошқарувда прогрессив усулларни қўллаш бошқарувни самарадорлигини таъминлайди. Чунки бошқарув усуллари ёрдамида одамлар жамоасига ва уни алоҳида аъзоларига таъсир кўрсатилади. Шунинг учун ҳам бошқарув субъекти ва бошқарув объектининг ўзига ҳослиги ва алоҳидалигини эътиборга олиш лозим.

Бошқарув усуллари қуйидагича классификацияланади:

- ташкилий-фармойиш усуллари;
- иқтисодий усуллар;
- ижтимоий- психологик усуллар.

Ташкилий- фармойиш усуллари тўғридан-тўғри, бевосита таъсири кўрсатиш характерига эга. Иқтисодий ва ижтимоий-психологик бошқариш усуллари эса билвосита таъсир кўрсатиш характерига эга. Лекин ушбу усулларни таъсир кўрсатиш характерларини иккинчи даражали, ёрдамчи деб ҳисобламаслик керак.

Ташкилий- фармойиш усуллари ўз ичига қуйидагиларни олади: иш тартибини белгиловчи, иш нормасини тартибга солувчи, йўл- йўриқ кўрсатувчи, фармойиш ва тартиб- интизомий таъсир кўрсатувчи методларни ўз ичига олади. Улар буйруқ оҳангидаги кўрсатмалар , йўл- йўриқлар, фармойишлар, маслаҳатлар шаклида тадбиқ этилади. Хар қандай иш тартибини белгиловчи ёки маъмурий актлар бажарилиши шарт. Бу эса бошқарув субъектидан илмий асосланган қарор қабул қилиш, ҳамда қонун ва тартибни белгиловчи ҳужжатларга амал қилган ҳолда буйруқлар, фармойишларни бажарилишни назорат қилишни амалдаги тизимидан фойдаланишни талаб қилади.

Ташкилий-фармойиш таъсир кўрсатиш усулларини уч хил гуруҳга бўлиш мумкин:

- ташкилий- мувозанатлантирувчи;
- интизомий;
- фармойиш берувчи.

Ташкилий- мувозанатлантирувчи таъсир кўрсатувчи усулларнинг асосий мазмуни бошқарв тизими элементларини таркибини яратиш ва улар

ўртасидаги мустахкам алоқаларни маълум бир мажбуриятлар юклаш орқали бутун тизим ёки унинг айрим қисмлари ўртасида ташкил этишдир.

Интизомий таъсир кўрсатувчи усуллар ташкилий- мувозанатлантирувчи усулларга қушимча усуллар сифатида ишлатилади ва улар интизомий талаблар ва масъулият тизими орқали мувозанатни сақлаб туришга қаратилгандир.

Фармойиш берувчи усуллар иш шароитлари ўзгарган ҳолларда ташкилий алоқаларни туғирлаш учун ишлатилади. Юқорида қайд этилган учта бошқариш усуллари биргаликда, бир-бирини тўлдирган ҳолда ишлатилади.

Ташкилий-мувозанатлантирувчи таъсир кўрсатиш йўллари ўз ичига, иш тартибини белгилаш, иш нормасини тартибга солиш, йўл- йўриқ кўрсатишни олади.

Иш тартибини белгилаш маълум бир вақт мобайнида фаолият кўрсатувчи ва бажарилиши шарт бўлган ташкилий қарорларни ишлаб чиқиш ва жорий этиш билдиради. Бундай қарорлар жумласига қўйидагилар киради:

- бошқарув органларини асосий тузилишини белгиловчи намунавий тузилмалар;

- бошқарув тизимини тўлик фаолият кўрсатиш тартибини белгиловчи, умумташкилий характердаги низомлар;

- ички иш тартибларини, ҳар хил бўлинмаларни ташкилий статуси, уларни вазифалари, функциялари ва ҳуқуқларини белгиловчи ва жорий этувчи низомлар;

- лавозим йўриқномалари.

**Нормалаштириш** - фаолият кўрсатишда асосланадиган, уни чегараларини аниқлаб берувчи меъёрлар белгилашдир. Улар вақт нормаси, сон нормаси ва х.к бўлади.

**Йўл- йўриқ бериш**- таъсир кўрсатишни энг юмшоқ усулидир. У иш шароитлари, мажбуриятлар, пайдо бўлиши мумкин бўлган қийинчиликлар таништиришдан иборат бўлади.

Ташкилий –фармойиш усулларини қўллаётганда уларни бошқарувни маълум бир даражаси фаолият юритувчи ҳуқуқий нормаларга ва юқори бошқарув органлари томонидан белгиланган актларга риоя қилиш талаб қилинади.

#### **8.4.2. Кутубхона – ахборот фаолиятида иқтисодий бошқариш усуллари.**

**Иқтисодий усуллар** одамларга моддий рағбатлантириш, моддий қизиқтириш бўйича таъсир кўрсатиш принципига асосланади. Иқтисодий услублар тизимига хужалик юритишнинг барча амалий томонлари киради: молиялаштириш, илғор жихозлар билан таъминлаш, ойлик иш ҳақи, мукофатлар ва бошқалар.

Иқтисодий усуллари тизими кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришнинг барча даражаларида қўлланилади. Юқори босқичда кутубхона-ахборот фаолиятини алоҳида тизимчаларини ривожланишига таъсир кўрсатиши ( кадрлар тайёрлаш, илмий- тадқиқот ишларини ривожлантириш, услубий ишлар ва х.к.), ўрта босқичда региондаги энг яхши кутубхона жамоасини, энг

яхши кутубхона ходимларин рағбатлантириш, қўйи босқичда, яъний кутубхона маъмурияти даражасида кутубхоначиларни махсус вазифани бажарганлиги, истеъмолчиларга энг сифатли хизмат кўрсатгани, янги иш шаклларини қўллаганлиги учун рағбатлантириш қўлланилади.

Иқтисодий рағбатлантириш қуйидаги принципларга асосланади:

- иқтисодий рағбатлантириш мақсадлари, кутубхоначилик иши олдида турган мақсадлар билан ўзаро боғлиқликда бўлиши;

- давлат, жамоа ва шахсий қизиқишларни бирлигини таъминлаш;

- иқтисодий ва ахлоқий рағбатлантиришни, одамларни малака оширишга, маълумот олишга бўлган талабларини қондирилиши, ишлаш учун оптимал шароитларни яратилиши билан қўшилиб кетиши.

- одамларни биргаликда меҳнат қилиши натижасида жамоани моддий манфатдорлигини яратиш усуллари катта аҳамият касб этади.

### **8.4.3. Кутубхона – ахборот фаолиятида ижтимоий-психологик бошқариш усуллари.**

**Ижтимоий-психологик бошқариш усуллари**, бошқариш жараёнида ноформал факторлардан фойдаланиш, шахсий, кичик гуруҳ, жамоа қизиқишларидан фойдаланишни назарда тутаяди. Ижтимоий- психологик бошқариш усуллари жамоадаги муносабатларни бир бирига мос келиши, соғлом вазиятни яратишга қаратишда ишлатилади. Ижтимоий- психологик бошқариш усуллари қуйидагилар киради:

- ижтимоий-ишлаб чиқариш фаоллигини ортириш усуллари ( тажриба алмашиш, малака ошириш, танқид, маслаҳатлар);

- касбий танлов ва ўқитиш усуллари;

- кичик гуруҳ ва жамоаларни ташкил этиш;

- ижтимоий рағбатлантириш усуллари (илғор ишчиларни тақдирлаш, фахрий унвонлар бериш ва бошқалар);

- психологик таъсир кўрсатиш усуллари.

Бошқарув меҳнатини самарадорлиги тўғри танланган бошқарув усуллари, бошқарув таркибини доимо такомиллаштириб борилишига, ташқи омилларни ўзгариб боришига, фан ютуқларидан фойдаланишга, кадрлар тайёрлаш ва малака ошириш даражасига кўп жихатдан боғлиқдир. Бошқарув меҳнатининг самарадорлиги меҳнат натижалари ва сарфланган воситаларни бир- бирига мослиги билан баҳоланади. Бошқарув меҳнатининг самарадорлиги учта мақсадга қаратилган бўлади:

- ушбу иш учун зарур бўлган ресурсларни қискартириш;

- меҳнат шароитини яхшилаш;

- истеъмолчиларни китоблар ва ахборотга бўлган талабларини тўлиқ ва зудлик билан қондиришни таъминлаш.

### **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Бошқарув усуллари** – Бу белгиланган мақсад ва вазифаларга эришиш учун тизимга ёки уни тизимчаларига, мақсадга йўналтирилган таъсир кўрсатиш воситалари ва усуллари йиғиндиси.

**Бошқарув меҳнатини самарадорлиги** – Меҳнат натижалари ва сарфланган воситаларни бир-бирига мослиги билан баҳоланади.

**Мавзуни ўзлаштириш учун саволлар**

1. Ташкилий- фармойиш усуллари ўз ичига қандай усулларни олади?
2. Иқтисодий бошқариш усулларига нималар киради?
3. Ижтимоий-психологик бошқариш усулларига нималар киради?
4. Бошқарув усуллари қандай классификация қилинади?



## **9-БОБ. БОШҚАРУВ КАДРЛАРИ. БОШҚАРИШНИНГ ИЖТИМОЙ МАЪСУЛИЯТИ, ЭТИКАСИ ВА МАДАНИЯТИ**

**9.1. Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқаришни ахборот билан таъминлаш**

**9.2. Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқарув кадрлари**

**9.3. Кутубхона - ахборот фаолиятининг бошқаришнинг ижтимоий маъсулияти, этикаси ва маданияти**

**9.4. Замонавий кутубхона - ахборот фаолиятини бошқаришнинг ривожлантиришнинг асосий йўналишлари**

**9.1. Кутубхона ва ахборот фаолиятини бошқаришни ахборот билан таъминлаш.**

**9.1.** Бошқарув ахбороти ва уларни кутубхона ва ахборот фаолиятини бошқаришда қўлланиладиган турлари.

**9.2.** Бошқарувда компьютер ва компьютер тизимларидан фойдаланиш.

**9.1. Бошқарув ахбороти ва уларни кутубхона ва ахборот фаолиятини бошқаришда қўлланиладиган турлари.**

Ахборот одамлар фаолиятида муҳим роль ўйнаши билан бирга, бошқаришда ҳам жуда катта аҳамиятга эга. Ахборот бошқариш нуқтаи назаридан- бошқарувчи, бошқарилувчи ва ташқи муҳит ҳолати ҳақида маълумотлар йиғиндисидир. Бошқарувнинг барча жараёни, босқичлари ахборотларни қайта ишлаш билан боғланган. Ахборотсиз бошқарув мақсадини аниқлаш, ҳолатни баҳолаш, муаммони ўрганиш, қарор қабул қилиш ва уни бажарилишини назорат остига олишни имкони йўқ.

Бошқарув фаолиятининг турли даражаларида турли хилдаги ахборот зарур бўлади. Ахборот кутубхона-ахборот фаолиятини ривожлантириш истиқболини аниқлаш, режалаштириш ва узоқ муддатли йўналишларни белгилаш бўйича қарорлар қабул қилишга ёрдам беради.

Кутубхона-ахборот фаолиятини юқори бошқарув органлари учун мамлакатдаги соҳани ҳолати ва истиқболи ҳақидаги, уни ривожлантириш тенденциялари ва қийинчиликлари, унга яқин соҳалар билан ўзаро алоқалари ҳақидаги комплекс ахборотлар зарур бўлади.

Кутубхона ёки ахборот муассасаси маъмурияти даражасида эса, қўйилган мақсадни бажарилиши, бўйсинувчи шахсларни фаолиятлари, кутубхонани региондаги рақобат бардошлиги, ташқи омиллар, кутубхонани аҳоли ўртасидаги обрӯ-этибори ҳақидаги ахборотлар зарур бўлади.

Ҳозирда жамият ҳаётида ахборотни роли ошиб бораётган бир пайтда, у бошқарувда ҳал қилувчи омиллардан бири бўлиб, бошқарув фаолиятининг барча аспектлари, шу жумладан ташкилий, технологик, психологик ва бошқалар ҳақида маълумот беради. Бошқарув ахборотини пирамида шаклида

тассавур қилиш мумкин. Бунда энг қўйи қисмда оператив бошқарув ҳақидаги ахборотлар бўлади, ўрта қисмида- тактик вазифаларни ҳал қилиш учун ахборотлар ва энг юқори қисмида эса, стратегик вазифаларни аниқлаш ва жорий этиш учун ахборотлар бўлади.

Бошқарув жараёнида турли хилдаги ахборотлар қўлланилади. Уларга:

- **Умумий ахборот**- бу асосан бошқарув стратегиясида фойдаланувчи, ташқи муҳит, ижтимоий- иқтисодий соҳадаги ҳолатлар , ўзгаришлар ҳақидаги ахборотлардир;

- **Махсус ахборот**- бошқарувнинг у ёки бу вазифаларини ҳал қилиш учун сураладиган ахборот. Масалан: ахборот бозоридаги ҳолат, у ёки бу ахборот хизматининг таннари;

- **Манфаатдорликни оширувчи ахборот** –ҳаракат қилишга йўлловчи ахборот. Масалан: Кутубхоначилик ишини бошқариш бўйича чет эл тажрибаси;

- **Назорат қилувчи ахборот**- режалаштирилган фаолиятдан четга чиқиш ҳолатлари ҳақидаги маълумотларни беради;

- **Кўрсатма берувчи ахборот**- у ёки бу лойихани бажариш учун мавжуд ресурсларни: одамларни, маблағни, жиҳозларни ва бошқаларни тенг тақсимлаш учун қарор чиқаришга зарур бўлган ахборот;

## **9.2. Бошқарувда компьютер ва компьютер тизимларидан фойдаланиш.**

Кейинги йилларда компьютер бошқарув ахборот тизимлари яратилган бўлиб, улар бошқарув кадрлари учун махсус мулжалланган бўлиб, кутубхона-ахборот фаолиятини бутун тизими, уни тизимчалари ва алоҳида кутубхоналарни ишини режалаштириш, таҳлил қилиш, фаолиятини назорат қилишда уларга ёрдам беради. Тизим, кутубхоналар, ахборот муассасалари, ташқи манбалардан олинган маълумотлар асосида ҳисоботлар тайёрлайди, уларни бошқарув фаолиятида самаралироқ фойдаланишлари учун имконият яратади. Хозирда бошқарувда турли хил компьютер бошқарув тизимлари мавжуд бўлиб, бошқарувда улардан фойдаланилмоқда.

Бошқарув аппаратининг ахборот ишида компьютер ва компьютер тизимларидан кўпроқ фойдаланилмоқда. Бошқарув аппарати ,бошқарув фаолиятида ахборотдан фойдаланишни турли йўллари билиши зарур. Касбий адабиётларда турли хил бошқарув фаолиятларида ахборотлардан фойдаланиш бўйича бир қанча тавсиялар берилган, жумладан:

- компьютер тизими маълумотларни қайта ишлайди, ахборотни эмас. Бу маълумотлардан ахборотларни бошқарув аппарати чиқариб олиши керак;

- маълумотлардан олинган ахборот, бошқарувни таркибий қисмидир, шунинг учун олинган ахборотлардан қандай қилиб яхшироқ фойдаланишни доим ўйлаш керак;

- компьютерга, бошқарув имкониятларини оширишни таъминлаш учун зарур бўлган асбоб сифатида қараш керак.

## **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Бошқарув ахбороти-** Бу бошқарув, бошқарилувчи тизим ҳолати ва ташқи муҳит ҳақидаги маълумотлар йиғиндиси.

**Умумий ахборот-** Бу асосан бошқарув стратегиясида фойдаланувчи, ташқи муҳит, ижтимоий- иқтисодий соҳадаги ҳолатлар , ўзгаришлар ҳақидаги ахборотлардир.

**Махсус ахборот-** Бошқарувнинг у ёки бу вазифаларини ҳал қилиш учун сураладиган ахборот. Масалан: ахборот бозоридаги ҳолат, у ёки бу ахборот хизматининг таннархи.

**Манфаатдорликни оширувчи** ахборот –ҳаракат қилишга йўлловчи ахборот. Масалан: Кутубхоначилик ишини бошқариш бўйича чет эл тажрибаси.

**Назорат қилувчи ахборот-** Режалаштирилган фаолиятдан четга чиқиш ҳолатлари ҳақидаги маълумотларни беради.

**Кўрсатма берувчи ахборот-** У ёки бу лойихани бажариш учун мавжуд ресурсларни: одамларни, маблағни, жиҳозларни ва бошқаларни тенг таксимлаш учун қарор чиқаришга зарур бўлган ахборот.

### **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

1. Ахборот бошқарувда қандай аҳамиятга эга?
2. Ахборот бошқарувнинг қандай функцияларига ёрдам беради?
3. Бошқарув ахборотини қандай даражаларини биласиз?
4. Бошқарув жараёнида қандай типдаги ахборотлар ишлатилади?
5. Бошқарувда компьютер ва компьютер тизимларидан фойдаланиш мумкинми?

## **9.2 Кутубхона - ахборот фаолиятининг бошқарув кадрлари.**

### **9.2.1. Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқарув аппарати ходимлари.**

**9.2.2. Кутубхона- ахборот фаолиятини бошқарувчиларнинг касбий сифатлари ва билимларига қўйиладиган талаблар.**

**9.2.3. Кутубхона ахборот фаолиятини бошқарувчи раҳбарларнинг квалитификацион модели.**

### **9.2.1. Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқарув аппарати ходимлари.**

Мамлакатда иқтисодий ва ижтимоий ўзгаришлар амалга оширилаётган шароитда, бозор иқтисодиётига ўтиш даврида кутубхона ва ахборот муассасаларининг фаолияти мураккаблашиб бормоқда. Уларни самарали фаолият кўрсатиши кўп жиҳатдан бошқарув кадрларига боғлиқ бўлиб қолмоқда. Бошқарувда демократияни тобора кенг жорий этила бориши субъектив омилларни ролини оширмоқда. Жуда ҳам тараққий этган бошқарув тизимига, прогрессив техникага эга бўлиш мумкин, лекин кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришда самарадорликка эришмаслик мумкин. Бошқарув вазифаларини тўғри ҳал қилишда ҳал қилувчи ўрини кадрларни бошқарув фанини қанчалик эгаллаганлиги, уни қонуниятларидан, принциплари ва усулларидан ижодий фойдалана олишларига боғлиқдир.

Бошқарув кадрларига, бошқарув фаолиятини бевосита амалга оширувчилар, яъний бошқарув жараёнида бевосита иштирок этувчи ва бошқарув аппаратида кирувчи ходимлар киради. Бошқарув аппаратида уч хилдаги ходимлар бўлади: раҳбарлар, мутахассислар ва техник ходимлар. Уларни ҳар бирини бошқарув тизимида ўз ўрни ва ўзига хос меҳнат фаолияти мавжуд.

**Раҳбарлар**- бу маълум бир жамоани бошқарувчи, бошқарув аппарати ишини йўналтирувчи ва мувоффиқлаштирувчи, жамоа фаолиятини тартибга солувчи ва қўйилган мақсадларни бажарилишини назорат қилувчи шахс. Раҳбарлар чизиқли ва вазифалига бўлинадилар. Чизиқли раҳбарларга, яқка бошчилик асосида фаолият кўрсатувчи, ташкилотни ҳолати ва ривожланишига тўлиқ жавобгар бўлган шахсларга айтилади. Вазифали раҳбарларга бошқарув тизимининг бирон бир вазифали қисмига ( масалан, режалаштириш, ҳисобга олиш ва х.к.) жавобгар шахсларга айтилади.

**Мутахассислар**- бу турли хил масалаларни ҳал этиш бўйича ҳар хил қарорларни тайёрлаш билан шуғулланувчи хизматчилар. Мутахассислар гуруҳига, кутубхоначилар, библиографлар, юристлар, ҳисобчилар ва бошқалар киради.

**Техник ходимлар**- бу раҳбар ва мутахассислар фаолиятига хизмат кўрсатувчи ходимлар: секретарлар, машинисткалар, техниклар, операторлар.

Бошқарувда кадрларни турли вазифаларни бажаришларига қарамасдан, уларни ягона мақсад бирлаштиради. Шунинг учун бошқарув аппаратининг барча фаолиятини мувоффиқлаштириш зарурати туғилади. Бошқарув самарадорлиги жамоа аъзоларининг жипислиги ва фаолиятини бир мақсадга қаратилишига боғлиқ бўлади.

Кутубхона-ахборот фаолиятини ривожлантиришнинг ҳозирги даврида бошқарув кадрлари билан ишлаш тизимида талаблар ортиб бормоқда. Бунда муҳим ролни кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва уларни ўргатиш ишлари ўйнайди. Амалий фаолиятда тажрибали кадрлар ва ёш кадрларни тўғри мутаносиблигини таъминлаш, ёш кадрларга зарур билим ва тажриба ортиришлари учун ҳар томонлама ва доимий равишда ёрдам кўрсатиш керак. Кадрларга бўлган ҳурмат ва ишонч билан бирга уларга юқори талабчанлик, қарорлар қабул қилишда маслаҳатлашиш, ҳар бир раҳбарлик поғонасидаги масъулиятни ҳис қилишни қушиб олиб бориш, қарорларни илмий асосланган ҳолда тезлик билан ҳал этишга эришиш керак.

Ҳозирги даврда кадрлар билан ишлашнинг муҳим йўналишларига, уларни мунтазам равишда ўқишини ва малакасини оширишни таъминлаш, самарали ишлашлари учун шароит яратиш, олган билимларини бошқаришни автоматлаштирилган тизим ва усулларда қўллай билишга ўргатиш киради.

Кадрлар танлашнинг асосий принципларидан бири

“ишлаб чиқариш муносабатларини инсонпарварлаштириш”, яъни ҳар бир ходимни индивидуал имкониятларини, уни ижодий салоҳиятини, ходимни аниқ иш йўналишига бўлган қизиқишини ҳисобга олишдир.

Бошқарувда менеджмент жамоани кичик ижтимоий гуруҳларини, ижтимоий-касбий, демографик таркибини, маданий-маълумот, ходимларни квалификация даражасини аниқлаш муҳим аҳамият касб этиши мумкинлигини қайд этади. Қўйилган вазифаларни бажаришга жамоани йўналтиришнинг

шартларидан бири сифатида, кичик мақсадли гуруҳлар ташкил этиш, шу жумладан ноформал гуруҳлардан фойдаланиш мумкинлиги қайд этилади.

### **9.2.2. Кутубхона- ахборот фаолиятини бошқарувчиларнинг касбий сифатлари ва билимларига қўйиладиган талаблар.**

Бошқарув раҳбарлари ва мутахассислари, қўйилган вазифаларга, бошқарув меҳнати характери ва мазмунига жавоб берувчи маълум бир касбий сифатларга, билим ва қобилиятларга эга бўлишлари шарт. Кўпгина олимлар бошқарув фаолиятини фан соҳаси деб ҳисоблайдилар. Шунинг учун ҳам менеджерлар тайёрлашда улар билимга, қобилият ва кўникмага, тажрибага эга бўлиш алоҳида аҳамият берадилар. Бошқа олимлар эса, бошқарувни – санъат деб ҳисоблайдилар ва уни асосида шахсни туғма қобилияти ётади деб тушунтирадилар. Бизнингча, бошқарув бу фан ва санъатни қўшилишидир. Фан тадқиқот қилади, системалаштиради, тажрибаларни умумлаштиради ва шу асосда раҳбар жамоани қандай қилиб мувоффақиятли бошқариши мумкинлиги ҳақидаги билимларни беради, бошқарув назарияси ва амалиётида янгиликлар яратади ва уни тўлдирди.

Лекин, энг маълумотли, билимдон раҳбарни энг яхши раҳбар деб бўлмайди. Яна унда шундай қобилиятлар бўлиши керакки, у ўз билими билан фан ва санъатни уйғунлаштира олиши, бир-бирига қўшиб юбора олиши керак. Қайд этиб ўтиш керакки, қобилият билим олиш жараёнида ривожланиб, тараққий этиб боради.

Жамоани бошқариш- мураккаб ва кўп қиррали меҳнат ҳисобланади. У одамдан маълум бир сифатларни ва маҳсус тайёргарликни талаб қилади. Бошқарув кадрлари тайёрлаш касбий ва психологик қисмларга бўлинади.

Бошқарув кадрлари тайёрлаш аввало касбий билимларни, қобилият ва кўникмаларни шакллантиришни талаб қилади. Кутубхоначилик ишини бошқариш учун етарли маълумотга эга бўлиш, кутубхоначилик ишининг шароитларини билиш, янги технологик жараёнлардан, замонавий технологиялардан хабардор бўлиш талаб қилинади. Шу билан бирга кутубхоначилик иши иқтисодиёти ва меҳнат қонунларидан ҳам хабардор бўлиши шарт.

Замонавий менеджер компьютер ва бошқа техникалардан фойдалана олишга тайёр бўлиши керак. Унга ижтимоий психология, шахс психологиясидан билимлар зарур бўлади. Менеджер учун зарур бўлган қобилият ва кўникмалар ичида алоҳида ўринни, бўйруқ бера олиш ва шу билан бирга бўйруқга бўйсиниш ҳислати ташкил этади. Турли босқичдаги раҳбарларни ўзлари ҳам, юқори турувчи бошқарув органлари томонидан бошқарилади, улар томонидан берилган кўрсатмалар, бўйруқларни бажарадилар. Уларни инкор этиш ўзаро келишилган ҳолдаги фаолиятни, тизим ишини бузилишларга олиб келади.

Менеджер касбий тайёргарликдан ташқари психологик тайёргарликга ҳам эга бўлиши керак. Жамоани бошқаришга психологик тайёргарлик кўриш учун шахсда куйидаги ҳислатлар бўлиши керак:

- ишга қизиқиш;

- жавобгарликни хис этиш;
- жамоатчиликни хис этиш.

Ишга қизиқиш- бу фақат кутубхоначилик ишига қизиқишгина эмас, балки ташкилотчилик, бошқарув фаолиятига қизиқиш ҳамдир.

Бошқарув фаолиятига психологик тайёргарлик кўриш учун зарур бўлган хислат, бу топширилган иш учун масъулиятни, жамоа тақдирини хис этишдир.

Бошқарув фаолиятига психологик тайёргарлик кўришни учинчи компоненти бу жамоатчиликни хис этишдир. Жамоатчиликни хис этиш- бу шахсни хислати бўлиб, жамоада ва жамоа учун ишлаш қобилияти, ҳамкорликда ишлашни билдиради. Агар раҳбар индивидуалист бўлса, унда ташкилотчилик қобилияти бўлган тақдирда ҳам у юқори натижаларга эриша олмайди.

Бошқарув фаолиятига яроқлилик бир қанча махсус ташкилотчилик ва педагогик қобилиятлар орқали аниқланади. Ташкилотчилик қобилияти- бу ҳақиқий ҳолатни чуқур хис қила билишни таъминлаш учун юқори даражада ривожланган ақл ва ироданинг бирикишидир.

Ташкилотчилик қобилиятини асосий қирралари бу:

- одамлар психологиясини тез ва аниқ белгилай олиш қобилияти;
- муаммоларни ҳал қилишни аниқ ва самарали йўллари тез топа билиш қобилияти;
- тез ўзгарувчан ақл;
- одамларни жалб қила олиш, уларни кузата олиш, уларга таъсир кўрсата олиш қобилияти;
- қийин вазиятларда ақл-идрокни, совуққонликни ва топқирликни сақлай олиш қобилияти;
- кўзланган мақсадга эришишга қатъий кириша олиши.

Барча ташкилотчилик қобилияти компонентлари ўзаро алоқада бўлади ва бошқарув фаолиятини таъминлашга тайёр бўлган тизимни ташкил этади.

Ташкилотчилик қобилияти билан педагогик қобилиятлар мустахкам боғланган. Педагогик қобилиятлар деганда, бошқа одамлар ва жамоага самарали таъсир кўрсата олувчи шахсни қобилиятлар тизими тушунилади. Педагогик қобилиятнинг муҳим турларига бошқа одамни тушунишни, уни турли ҳолатларини таъминловчи кузатувчанлик киради. У раҳбарга инсонга яқинлашиш, унга таъсир кўрсатиш, уни зарур йўналишга йўллаш учун зарур бўлган мулжални беради. Педагогик қобилиятнинг характерли қирралари бу одамларга кунгил очиклик билан муносабатда бўлиш, уларни психологиясига ва маънавий ривожланишига қизиқишдир.

### **9.2.3. Кутубхона ахборот фаолиятини бошқарувчи раҳбарларнинг квалитикацион модели.**

Бошқарув кадрларига бўлган талабларни шакллантириш ишларини бошланиши раҳбарнинг квалитикацион модели ҳисобланади. Квалитикацион модел у ёки бу босқичдаги раҳбар қандай билимлар, кўникмалар ва шахсий ҳислатларга эга бўлиши керак деган саволларга жавоб беради. Куйида кутубхоначилик иши соҳасидаги турли босқич раҳбарлари учун намунавий талаблар рўйхати берилган.

**Уларда бўлиши керак:**

- олий маълумот,

**Билиши керак:**

- ҳозирги даврдаги кутубхоначилик иши ва кутубхоналар олдида турган вазифаларни;

- маданият, кутубхоначилик иши ва уларга яқин бўлган соҳаларга (нашриётчилик иши, китоб савдоси, илмий-техника ахбороти ва бошқ.) оид қонун актларини;

- кутубхоначилик жараёнлари технологиясини;

- ходимларни касбий, ижтимоий, маданий даражасини;

- Ўзбекистон Республикаси ва чет эллардаги кутубхоначилик фанининг ютуқларини;

- иқтисодий фаолият асосларини;

- фуқоролик ва меҳнат қонунчилиги асосларини.

**Фойдалана олиши керак:**

- бошқарув қонуниятлари ва принципларидан;

- ҳозирги шароитдаги бошқарув методларини ташкил қилишдан;

- бошқарув жараёнлари техникасидан;

- тизимли таҳлилдан; жараёнли ва вазиятли ёндошишдан;

- кадрларни танлаш ва жойлаштириш принципларидан.

**Тасаввурган эга бўлиши керак:**

- жамоат ишини натижаларини баҳолаш усулларини ҳақида;

- жамоатчилик ташкилотлари билан ишлаш принциплари ҳақида;

- одамларни психологик ўзига хослиги ҳақида;

- низоларни бошқара олиш йўллари ҳақида.

Касбий ва ишбилармонлик сифатлари билан бир қаторда бошқарув раҳбарлари юқори шахсий сифатларга ҳам эга бўлиши шарт. Улардан баъзиларини қайд этамиз:

- ташкилотчилик қобилияти;

- янгиликни сезиши, янгиликларни амалга ошириш қобилияти;

- юқори масъулиятни хис этиши;

- қатъийлик;

- ўзини бошқара олиши;

- шахс сифатида доимий равишда ўсиб боришга интилиши;

- бошқа одамларга таъсир кўрсата олиши;

- бамаъни шахсий сифатларга.

Квалификацион модел лавозим йўриқномалари яратиш учун асос бўлади.

Бошқарув кадрлари билан ишлаш жараёнида уларни баҳолаш билан боғлиқ муаммолар пайдо бўлади. Бошқарув аппарати ходимларини баҳолашда қуйидагилардан фойдаланилади: анкета тўлдириш орқали, суҳбат ва суровномалардан, ишни кузатиш натижаларидан, ўз вазифасини бажариш натижаларидан, махсус топшириқ бериш ва бошқа.

## **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Бошқарув кадрлари-** Бошқарув фаолиятини амалга оширувчилар, яъний бошқарув жараёнида бевосита иштирок этувчи ва бошқарув аппаратида қирувчи ходимлар.

**Рахбар-** Бу маълум бир жамоани бошқарувчи, бошқарув аппарати ишини йўналтирувчи ва мувоффиқлаштирувчи, жамоа фаолиятини тартибга солиувчи ва қуйилган мақсадларни бажарилишини назорат қилувчи шахс.

**Мутахассислар-** Турли хил масалаларни хал этиш бўйича ҳар хил қарорларни тайёрлаш билан шуғулланувчи хизматчилар.

**Техник ходимлар-** Рахбар ва мутахассислар фаолиятига хизмат кўрсатувчи ходимлар.

## **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

1. Бошқарувда кадрлар билан ишлашнинг муҳим йўналишларини кўрсатинг?
2. Кадрлар танлашнинг асосий принципларини биласизми?
3. Кутубхона-ахборот фаолиятини бошқариш учун қандай касбий билимлар зарур?
4. Рахбарнинг квалификация модели деганда нимани тушунаси?
5. Рахбар қандай шахсий сифатларга эга бўлиши керак?

### **9.3. Кутубхона - ахборот фаолиятининг бошқаришни ижтимоий маъсулияти, этикаси ва маданияти.**

**9.3.1.** Ижтимоий маъсулиятнинг иқтисодий, ҳуқуқий ва ахлоқий томонлари.

**9.3.2.** Бошқарув этикасининг асосий йўналишлари.

**9.3.3.** Бошқарув маданиятининг мазмуни ва асосий элементлари.

#### **9.3.1. Ижтимоий маъсулиятнинг иқтисодий, ҳуқуқий ва ахлоқий томонлари.**

Кутубхона-ахборот фаолиятини бошқариш жараёнида турли даражадаги рахбарлар, бошқарув аппарати турли хилдаги қарорлар қабул қиладилар. Бунда албатта, ушбу қарорлар жамоатчилик қизиқишларига мос келиш, келмаслик масаласи пайдо бўлади. Фақат объектив ижтимоий-иқтисодий шароитни билиш ва уни ҳисобга олган ҳолда, инсон ўз қарорини туғри ва ҳаққоний эканлигини билиши мумкин.

Кутубхона-ахборот фаолиятини бозор муносабатларига кириб бориши рахбарлар, бошқарув ходимлари, барча кутубхоначилардан психологик қайта мослашишни талаб қилади. Кутубхона ва ахборот муассасаларини, молиявий таъминланишини янги шарт-шароитлари, уларни ҳужалик юргизиш фаолияти, кутубхона-ахборот фаолиятини ахборотлаштириш ишлари, қарорлар қабул



қилишда ўзгаришлар қилишга, кутубхона-ахборот хизмати кўрсатиш, аҳолини китоб ва ахборотга бўлган талабларини имкон борича тўлиқ қондиришга таъсир кўрсатувчи кўплаб омилларни ҳисобга олишни талаб қилади ҳамда қабул қилинадиган қарорларга юқори масъулият билан қарашни илгари суради.

**Масъулият**- Шахслар, жамоалар ва жамият ўртасида объектив равишда ўзаро муносабатлар ва онгли равишда бир-бирига кўйадиган талаблардир.

**Ижтимоий масъулият** –Бу ҳар бир инсонни жамият фойдаси учун қиладиган фаолиятидир. Масалан, кутубхоначи китобхонларга имкони қадар яхши хизмат кўрсатишга ҳаракат қилади. Китобхонлар талабларини сифатли ва зудлик билан қондирилиши, уларни билим даражасини, маданиятини ошишига, интеллектуал ривожланишига таъсир кўрсатади. Охир оқибатда булар жамиятга фойда келтиради.

Бошқарув аппарати раҳбари, ходимлари у ёки бу қарор қабул қилишда ташқи шароитдаги ўзгаришларни, янги ҳолатларни эътиборга олади. Бунда ўзини шахсий қарашлари, ахлоқий қоидалар ва иродасининг фазилати имкониятларидан келиб чиқади. Ижтимоий масъулият- бу қабул қилинган қарорни баҳоси, уни жамият фойдаси учун зарурлигидир.

Масъулиятли бўлиш- бу ўз қарорларини оқибатларини кўра билиш, ўз фаолиятини маълум бир мотивларга суянган ҳолда амалга ошириш, одамни жамият олдида доим жавоб бера олишидир. Жамият қизиқишларини инкор этиш, қонунларни, ахлоқий нормаларни бузиш, ходимни масъулиятсизлигини билдиради.

Бошқарув ходимларини шакллантиришни ташкил этиш вақтда ходимларда юқори масъулият ҳисини аниқлаш муҳим аҳамиятга эга. Шунга эришиш керакки, бошқарув аппаратининг ҳар бир ходимининг шахсий қизиқишлари, жамият қизиқишларига мос келиши шартлилигини тубдан тушунишлари керак. Мамлакатимизда раҳбарга, бошқарув аппарати ходимига кўйиладиган талаблар, жамият томонидан яратилган қонун талаблари, юридик нормалар, ахлоқий принципларга мос келади.

Амалий фаолиятда масъулият аспекти, соф ишбилармонлик, ташкилий- техник муаммолардан фарқлаш керак. Бундай ҳолларда бошқарув аппарати ходими олдида қабул қилинадиган ва амалга ошириладиган қарорларга юқори малака билан ёндошиш талаб қилинади. Бу уни билим даражаси, маҳорати ва тажрибасига боғлиқдир. Кутубхона-ахборот фаолиятини ахборотлаштириш ишлари, кутубхоналарда янги ахборот технологияларини жорий этилаётган, электрон манбалар базалари яратилаётган, кутубхоналарни ўзаро ҳамкорлигида тармок технологиялари ривож топаётган ҳозирги шароитда, бошқарув кадрларидан, кутубхоначилик ишига фан ва техника ютуқларини жорий этишга бўлган муносабатларда психологик бурилишлар қилиш талаб қилинади.

Ижтимоий масъулиятнинг иқтисодий, ҳуқуқий ва ахлоқий томонлари ҳам мавжуд. Бозори муносабатлари шароитида иқтисодий масъулият, ташаббускор ҳужалик юритишни ташкил этиш орқали аҳолига пуллик кутубхоначилик ва ахборот хизматлари кўрсатиш орқали кўшимча маблағ топиш ва шу орқали кутубхона фаолиятини ривожлантиришдан иборат. Шу билан бирга кутубхона - ахборот хизматининг асосий турларини бепул амалга

оширишни таъминлаш, ҳамда аҳолига кутубхоначилик- ахборот хизматини кўрсатишни максимум даражада, ўртача нархларда тавсия этишдир.

Кутубхона- ахборот муассасаси раҳбари ва турли даражадаги бошқарув ходимларининг ҳуқуқий масъулияти Ўзбекистон Республикаси қонунларига қатъий амал қилишдир.

### **9.3.2. Бошқарув этикасининг асосий йўналишлари.**

Ахлоқий масъулият, ахлоқ талабларига ва одамлар билан ўзаро муносабатдаги нормаларга амал қилишда намоён бўлади. У ҳуқуқий масъулиятдан анча кенгроқдир. Масалан, кутубхоналарни баъзи бир фаолиятлари қонун буйича рухсат этилган, лекин улар ҳамма вақт ҳам ахлоқий эмас. Бунга, кутубхоналарга истеъмолчиларга пуллик хизмат кўрсатишга рухсат берилиши, лекин алоҳида хизмат турларига юқори нархлар қуйиш ахлоқий эмаслигини курсатиш мумкин.

Кутубхоначилар ва бошқарув кадрларини ижтимоий масъулиятини шакллантиришда иккита аспект муҳим аҳамиятга эга. Булар одамларни кутубхоначилик ишини бошқаришни амалий ишларига жалб этиш ва ижтимоий назорат.

Кутубхоначиларни ўз-ўзини бошқарувда жамоатчилик асосида иштирок этишлари, уларда кенг дунёқарашни, мақсад ва вазифаларни чуқур билишлар, уларни ҳал қилиш, одамларни ўзаро муносабатлари қоидалари ва нормаларини ҳурмат қилиш, ўз шахсий хохишларини ва истаклари ва жамият кизиқишлари билан онгли қўшиб юбориш каби ҳислатларни шакллантиради. Бунда кутубхоначилик ассоциациялари ва жамиятларини, кўплаб кутубхоначиларни ва ахборотчиларни кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришга кенг жалб қилиш ишлари катта аҳамиятга эга. Шунингдек, кутубхона ва бошқарув аппарати ходимларида ижтимоий масъулиятни шакллантиришда кутубхона-ахборот фаолиятини холати, уни ривожлантириш истиқболлари ҳақидаги ахборотлар муҳим роль ўйнайди.

Кутубхона ва бошқарув аппарати ходимлари ўз фаолиятлари жараёнида фуқороларни кутубхоначилик хизматидан фойдаланишини, уларни талаблари ва кизиқишларига кўра зарур ахборотни танлаш ва олишдаги эркинликни таъминлаши керак. Лекин бу ишларни барчасини одоб- ахлоқ қоидаларига амал қилган ҳолда амалга оширишлари зарур.

Ахлоқ-бу ахлоқий принциплар йиғиндиси бўлиб, у одамларни ўзаро муносабатларидаги ахлоқий талаб ва нормаларни аниқлайди, инсонларни жамият ҳаётининг барча жабхаларида- меҳнатда, турмушда, сиёсатдаги ҳуқ-атворларини бошқариб туради.

Бошқарув қарорларини ахлоқий томонлари жамоатчиликни ҳар доим қизиқтириб келган. Одамлар доимо раҳбарнинг, бошқарув аппарати ходимининг у ёки бу қарорлари қанчалик ахлоқий эканлигини аниқлашга ҳаракат қиладилар. У ёки бу қарорни ахлоқийлигини аниқлашни учта йўналиши мавжуд:

- манфаатни кўзлаб ёндошиш (утилитар)

- ахлоқий- ҳуқуқий ёндошиш;
- ижтимоий –адолатли ёндошиш.

Манфаатни кўзлаб ёндошиш маълум бир қарор ёки ҳаракатни одамларга таъсирини қуйидагича баҳолайди: ҳаракатни ижобий имконият натижалари, салбий имконият натижаларига таққосланади. Агар ижобий имконият натижалари, салбий имконият натижаларидан кўп бўлиши аниқланса, унда қарор ижобий натижалар фойдасига хал қилинади. Ушбу қарор қисман салбий оқибатларга олиб келса ҳам.

Ахлоқий- ҳуқуқий ёндошиш, қабул қилинган қарор ва ҳаракат асосий фуқоролик ҳуқуқи ва ахлоқий нормаларга мос келишини баҳолайди.

Ижтимоий-адолатли ёндошиш, раҳбарнинг, бошқарув кадрларининг қарори ва ҳаракати қанчалик адолатли, улар алоҳида ходим, кутубхонадан фойдаланувчининг ҳуқуқларини чеклаб қўймасмикан деб баҳолайди.

Бошқарув ахлоқи ҳар бир одамни ҳурмат қилиш асосида кўрилади. Шунинг учун ҳам кутубхоначилик иши раҳбарлари, кутубхона раҳбарлари ҳар бир ходимни шахсий хислатлари, касбий даражалари, индивидуал қобилиятларини яхши билишлари керак. Шу билан бирга раҳбарнинг муҳим сифатлари бу: тинглай олиш, вазифани аниқ тушунтириб бериш, катъиятли ва сабр-тоқатли бўлишдир.

### **9.3.3. Бошқарув маданиятининг мазмуни ва асосий элементлари.**

Маданият бу жамият тараққиётини маълум бир тарихий босқичида инсонларни ижодий кучлари ва қобилиятларини турли хил шакл ва фаолиятларда, шунингдек улар томонидан яратилган моддий ва маънавий қадриятларда намоён бўлишини характерлайди. Маданият жамият ҳаётининг аниқ соҳаларида одамларни ўзига хос бўлган ахлоқи, онги ва фаолияти, муомила усуллари ва шакллари намоён этади. Маданият – кўп қиррали ходиса бўлиб, инсон ҳаётининг фаолиятини барча соҳаларига чуқур сингиб кетган.

**Бошқарув маданияти** кишилик маданиятининг таркибий қисми бўлиб, у ўзида бошқарувни ташкил этиш ва амалга ошириш жараёнида эришилган ютуқларни ўзида намоён этади. Бошқарув маданиятини эгаллаш ҳар бир бошқарув аппарати ходимининг тўғридан – тўғри мажбурияти ҳисобланади. Чунки, маданиятсиз самарали бошқарувга эришиб бўлмайди.

Бошқарув маданияти қуйидаги элементлардан ташкил топган:

- бошқарув ходимининг маданияти;
- бошқарув жараёнининг маданияти;
- меҳнат шароити маданияти;
- хужжат юритиш маданияти.

**Бошқарув ходимининг маданиятини таъминловчи асосий йуналишларга:**

- бошқарув фанини чуқур эгаллаш;
- мунтазам равишда касбий малакасини ва умумий маданиятини ошириш;
- ижобий шахсий хислатларини ривожлантириш;
- ўз фаолияти натижаларини таҳлил қилиш ва фикрлаш киради.

**Бошқарув жараёни маданияти** ўз ичига, бошқарув меҳнатини рационал ташкил этиш, янги технология ва фан ютуқларидан кенг фойдаланиш, меъёрий ҳужжатларни чуқур билишни олади.

**Меҳнат шароити маданияти** ўз ичига, замонавий прогрессив жиҳозлардан фойдаланиш, ҳизмат хонасини безатиш, иш жойини жиҳозлаш, иш жойини етарли даражада ёритиш олади.

**Ҳужжат юритиш маданияти**- бу кутубхоначилик ишини бошқариш учун зарур бўлган ҳужжатларда зарур ахборотларни бўлиши, ҳужжатлар ишчанг харакат касб этиши, ҳужжатлар эстетик безатилган бўлишини талаб қилади.

Бошқарув маданияти аввало раҳбарнинг ахлоқий сифатларини намоён этади. Улар ахлоқий маданиятдан, муомила маданиятидан, нутқ маданиятидан ва ташқи кўринишдан ташкил топади. Бошқарув маданиятини эгаллаш ҳар бир бошқарув аппарати ходимининг тўғридан- тўғри мажбурияти ҳисобланади.

## **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Масъулият**- Шаҳслар, жамоалар ва жамият ўртасида объектив равишда ўзаро муносабатлар ва онгли равишда бир-бирига қуйдаги талаблардир.

**Ижтимоий масъулият** –Бу ҳар бир инсонни жамият фойдаси учун қиладиган фаолиятидир.

**Кутубхоначилик иши раҳбарининг иқтисодий масъулияти** – Ташаббускор хўжалик юритишни ташкил этиш орқалим аҳолига пуллик кутубхоначилик ва ахборот хизматлари кўрсатишдан ва кутубхоначилик хизматининг асосий турларини бепул амалга оширишга эришишдан иборат.

**Кутубхона-ахборот фаолияти раҳбарининг ҳуқуқий масъулияти**- Раҳбарни Ўзбекистон Республикаси қонунларига қатъий амал қилишидир.

**Бошқарув маданияти**- Бошқарув маданияти кишилиқ маданиятининг таркибий қисми бўлиб, у ўзида бошқарувни ташкил этиш ва амалга ошириш жараёнида эришилган ютуқларни ўзида намоён этади.

## **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

1. Ижтимоий масъулият қандай қисмлардан ташкил топган?
2. Бошқарув маданияти қандай элементлардан ташкил топган?
3. Бошқарув ходимининг маданиятини таъминловчи асосий йўналишларни кўрсатинг?
4. Бошқарув жараёни маданияти нима?
5. Меҳнат шароити маданияти нима?
6. Ҳужжат юритиш маданияти нима?

## **9.4.Замонавий кутубхона - ахборот фаолиятини бошқаришни такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари.**

**9.4.1.** Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқаришни демократлаштириш ва давлат- жамоатчилик бошқаруви тизимини ташкил этиш.

**9.4.2.** Кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришни такомиллаштириш масалалари.

### **9.4.1. Кутубхона - ахборот фаолиятини бошқаришни демократлаштириш ва давлат- жамоатчилик бошқаруви тизимини ташкил этиш.**

Жамиятнинг ривожланаётган ҳозирги шароитида кутубхоналарни, фуқороларни ахборотдан эркин фойдалана олишга бўлган конституцион ҳуқуқини, эркин маънавий ривожлана олиши, миллий ва жаҳон маданияти кадриятларидан, шунингдек маданий, илмий ва таълим фаолиятларидан баҳраман бўлишини амалга оширувчи ижтимоий- маданий институт сифатидаги роли ошмоқда. Буларни барчаси, кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришни ва ташкил этишни такомиллаштиришни, кутубхоначилик иши соҳасида ҳалқаро ҳуқуқ нормаларига мос равишда давлат, фуқоролар ва ташкилотлар ўртасидаги ўзаро муносабатларни яна ҳам аниқ тартибга солишни талаб қилмоқда.

Кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришни такомиллаштириш кўп жиҳатдан кутубхона ва ахборот муассасаларини фаолиятини самарадорлигини баҳолаш усулларига боғлиқдир. Ҳозирги кунда кутубхона ва ахборот муассасалари фаолиятини баҳолашда, уларни жамият талабларига мослиги қандайлиги, одамларни ахборотга, китобга бўлган талабларини қондириш даражаси қандайлиги, кутубхона ва ахборот муассасалар фондларида сақланаётган маданий бойликлардан эркин фойдаланиш қандай таъминланганлигига қараб баҳоланади.

Ҳозирги даврда кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришни такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари қуйидагилардир:

- кутубхона-ахборот фаолияти соҳасидаги қонунчиликни ривожлантириш ва такомиллаштириш;

- бошқарувни демократлаштириш, давлат-жамоатчилик бошқарув тизимини яратиш;

- кутубхона-ахборот фаолиятини ахборотлаштириш;

- бошқарув фанида эришилган ютуқлардан фойдаланиш.

Бу йўналишларни кенгроқ кўриб чиқамиз: Кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришни демократлаштириш ишлари кутубхоначиларни касбий жамоатчилик харакати, кутубхоначиларнинг кўнгилли жамиятлари ва ассоциациялари фаолиятини фаоллаштириш билан чамбарчас боғлиқдир. Булар фаол кутубхоначи ходимларни кенг қатламини, кутубхона-ахборот фаолиятини давлат ва маҳаллий бошқарувдаги муаммоларини ҳал этишга жалб қилишнинг муҳим шакли ҳисобланади.

Кутубхоначиларнинг касбий жамоатчилик бирлашмалари кутубхона ходимларини жипслашуви, уларни ижтимоий ва ҳуқуқий химоялаш, кутубхоналарни идоравий бир-биридан узилиб қолганлигини йўқотади. Кутубхоначилик жамоалари ва ассоциация аъзолари кутубхонанинг меҳнат жамоасини ўз-ўзини бошқаришида фаол иштирок этади, турли хил ўз-ўзини бошқариш органларида: меҳнат жамоаси кенгашида, кутубхона - ахборот фаолиятини муҳим масалалари бўйича ишлаб чиқариш мажлисларида аъзо сифатида иштирок этадилар. Улар кутубхона-ахборот фаолиятини такомиллаштиришнинг энг долзарб муаммоларини муҳокама қилишади, кутубхонадан фойдаланувчилар билан яқин алоқаларни ўрнатадилар, китобхонлар кенгаши билан биргаликда ишлайдилар ва уларни муҳим вазифаларни хал этишга жалб қиладилар.

Хозирги кунда кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришнинг демократлаштиришнинг кейинги ривожлантирилиши, бошқариш масъулиятини юқори босқичдан қуйи босқичга кўчишида, кутубхоначилик жамоаси ичида ахборотни алмашишга эътиборни қаратишда намоён бўлмоқда. Бахтга қарши, кутубхоначилик ассоциациялари қонунларда акс этирилган кутубхоначилик соҳасига берилган ҳуқуқлар ва имтиёзларни олиш учун етарли даражада кураш олиб бормаяптилар. Давлат бошқарув органлари, кутубхоначилик ишидаги касбий ўз-ўзини бошқарувни, жамоатчилик ва хусусий янгиликларни хар томонлама қўллаб - қувватлаши керак.

Хозирги кунда ассоциациялар олдида, кутубхона ходимларини ижтимоий химоя қилишга, кутубхона тармоқларини ташкил қилиш ва уларни жамият талабларига мос ҳолда фаолият кўрсатишлари учун, кутубхоначилик сиёсатига сезиларли таъсир кўрсатувчи қонун чиқарувчи ва уни амалга оширувчи ҳокимият органлари билан ўзаро фаолият юритиш йўллари ва усулларини топиш вазифаси турибди.

#### **9.4.2. Кутубхона – ахборот фаолиятини бошқаришни такомиллаштириш масалалари.**

Кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришни такомиллаштиришда муҳим ролни кутубхона-ахборот соҳасини ахборотлаштириш, кутубхона ва ахборот муассасаларида янги ахборот технологияларини жорий этиш ва такомиллаштириш, электрон манбалар базасини яратиш ва ундан фойдаланиш, Республика миқёсида ахборот-кутубхона тармоқларини ягона дастурини яратишни ўйлаши лозим.

Республика миқёсида ахборот – кутубхона тармоқларини яратиш дастури бизнингча қуйидаги вазифаларни хал этиши керак:

- турли даражадаги ва идоравий мансубликдаги кутубхона ва ахборот муассасаларнинг ахборот ресурс базаларига кириш ва улардан фойдаланишни таъминлаш;

- нашрларни, турли ахборотларни каталоглаштириш ва қайта ишлов бериш жараёнида кутубхона-ахборот фаолиятини координациялаш ва кооперациялашни таъминлаш;

- истеъмолчиларни республика ва жаҳон ахборот ресурсларига кириши ва улардан фойдаланишни таъминлаш;

- Республика ахборот ресурсларини яратиш жараёнини фаоллаштириш;
- Ишлаётган ва яратилаётган электрон каталоглардан истеъмолчиларни фойдаланишларини такомиллаштириш;
- Республикамизнинг кутубхоначилик стандарларини, компьютер технологиялари билан боғлиқ бўлган ҳуқуқий норматив актларини такомиллаштириш;
- Кутубона ва ахборот муассасалари учун мутахассислар тайёрлаш, уларни малакасини ошириш ва ҳалқаро кутубхоначилик ҳамкорлигини ривожлантириш.

Дастурни амалга ошириш жараёнида компьютер тармоқларини бошқариш тизими, тармоқни фаолият кўрсатишининг ҳуқуқий ва иқтисодий асослари, тармоқ иштирокчиларининг ўзаро фаолиятининг принциплари, кутубхоналар ахборот ресурсларининг шакллантириш ва ундан фойдаланиш принциплари ишлаб чиқилиши керак.

Кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришнинг такомиллаштириш, бошқарув назариясини ривожлантириш билан бевосита боғлиқдир. Ўзбекистон Республикасининг кутубхона-ахборот фаолиятида ташкилий, иқтисодий, технологик, ижтимоий характердаги бир қанча муаммолар мавжуд. Уларни ҳал қилиш учун дастурлар ишлаб чиқилиши керак. Бу дастурлардаги вазифаларни ижобий ҳал қилиниши, кутубхона-ахборот фаолиятимизнинг ҳозирги турғун ҳолатдан чиқариши ва жаҳондаги етакчи давлатларнинг кутубхона-ахборот фаолияти даражасига кутариши мумкин.

## **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Кутубхона-ахборот фаолиятининг самарадорлигини баҳолаш-**У кутубхона- ахборот фаолиятини ҳозирги вақтда жамият талабларига мослиги, одамларни ахборот, китобларга бўлган талабларини қондирилиши, кутубхона фондларида сақланаётган маданий бойликлардан фойдаланишни таъминланганлиги бўйича баҳоланади.

**Замонавий кутубхона- ахборот фаолиятини бошқаришнинг асосий йўналишлари-** бу:

- соҳадаги қонунчиликни ривожлантириш ва тараққий эттириш;
- кутубхона-ахборот фаолиятини бошқарувини демократлаштириш;
- давлат-жамоатчилик бошқаруви тизимини ташкил этиш;
- кутубхона- ахборот фаолиятини ахборотлаштириш;
- бошқарув фанидаги ютуқлардан фойдаланиш.

## **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

1. Кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришни демократлаштириш деганда нимани тушунасан?
2. Кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришни ахборотлаштириш деганда нимани тушунасан?
3. Давлат- жамоатчилик бошқаруви тизими нима?
4. Кутубхона-ахборот фаолиятини бошқаришда бошқарув фани ютуқларидан фойдаланиш деганда нимани тушунасан?

## **10 - БОБ. КУТУБХОНА- АХБОРОТ МУАССАСАЛАРИДА ИШ ЮРИТИШ, ХУЖЖАТ ТУРЛАРИ ВА УЛАРНИ ХУСУСИЯТЛАРИ.**

### **10.1 Иш юритиш, хужжатлар матнининг тили ва услуби**

### **10.2 Кутубхона- ахборот муассасаларида хужжат турлари ва уларни хусусиятлари.**

#### **10.1. Иш юритиш, хужжатлар матнининг тили ва услуби.**

##### **10.1.1. Хужжат ва хужжатлаштириш тизими.**

##### **10.2.2. Хужжатлар матнига қўйиладиган талаблар**

#### **10. 1.1. Хужжат ва хужжатлаштириш тизими.**

Халқ хўжалигининг барча сохаларини бошқаришни янги босқичга кўтаришда хозирги кун талабларига кўра бир қанча мураккаб масалаларни хал қилиш талаб этилади. Улардан бири – ахборот жараёнларини қайта ишлашни такомиллаштириш ва уни хужжатлаштиришдир. Ҳар қандай объектни бошқариш уни тузилмаси, ундаги жараёнлар, уни бошқа объектлар билан алоқалари ҳақида зарур ахборотларга эгаллик қилиш орқали амалга оширилади. Ахборотга эгаллик қилиниш субъектив равишда бошқаришдан, ўз хоши бўйича асосиз қарорлар қилишдан сақлайди. Зарур ахборотга эга бўлиш – бу тўғри баҳо бериш ва хулоса чиқариш, илмий асосланган ҳолда қарор чиқаришдир.

Кутубхона- ахборот муассасаларини бошқариш учун зарур бўлган ахборотлар турли усулларда берилади: шахсий учрашувларда, мажлис ва йиғилишларда, телефон орқали ва хоказо. Лекин бошқариш жараёнидаги асосий ахборот воситаси бу хужжат бўлиб қолади. Кейинги йилларда бошқариш соҳасида тузилган ва ишлатиладиган ахборот хажмини ортиб бориши натижасида хужжатлар сони маълум даражада ошди.

Ҳар бир раҳбар, бошқарув муассасаларининг ходимлари умуман фаолият иш қоғозларини тузиш билан боғлиқ ҳар бир киши қайси тилда иш юритса ўша тилнинг имлосини, тиниш белгилари ва услубий қоидаларини эгаллаган бўлиши керак. Бусиз бугунги тараққиётимиз талабларига жавоб берадиган аниқ, лўнда ва теран мантиқли хужжатларни яратиш бўлмайди. Маълумотларга қараганда, бошқарув соҳасидаги хизматчилар ўз иш вақтларининг 80 фоизгача қисмини хужжатлаштириш ишига сарфлар экан.

#### **10.1.2. Хужжатлар матнига қўйиладиган талаблар**

Хужжатларни матнига қўйиладиган энг муҳим талаблардан бири холисликдир. Хужжатлар расмий муносабатларни ифодаловчи ва қайд этувчи расмий ёзма воситалари сифатида ахборотларни холис ақс эттирмоғи лозим.

Шунинг учун хужжатлар тилида сўз ва сўз шаклларини қўллашда муаян чегараланишлар мавжуд. Хусусан, расмий иш услубида кичрайтириш- эркалаш қўшимчаларни олган сўзлар, кўтаринки-тантанавор ёки бачкана, дағал сўзлар, шевага оид сўзлар, тор доирадаги кишиларгина тушунадиган сўзлар, ўхшатиш, жонлантириш, муболаға, истиора каби образли тафаккур ифодаси учун хизмат



қилувчи усуллар ишлатилмайди. Уларнинг ишлатилиши хужжатлар матнидаги ифоданинг ноҳолислигига олиб келади.

Хужжат матни аниқлик, ихчамлик, лўндалик, мазмуний тўлиқ каби талабларига ҳам жавоб бериши керак. Бу талабларга жавоб бера олмайдиган хужжат чинакам хужжат бўла олмайди, бундай хужжат иш юритиш жараёнига ҳалақит беради, унинг самарадорлигини кескин пасайтиради.

Хужжатлар матнининг холислик, аниқлик, ихчамлик, лўндалик, мазмуний тўлиқликдан иборат зурурий сифатлари хужжатчилик тилининг ўзига хос сўз қўллаш, морфологик ва синтактик хусусиятлар орқали таъмин этилади.

“Иш юритиш” номли амалий қўлланмада қайд этилишича, хужжат тилида от туркумига оид сўзлар кўп қўлланилади. Хатто феъл билан ифодаланувчи ҳаракат ва ҳолатлар ифодаси учун ҳам отга яқин сўз шакллари танланади, яъни “ҳаракат номи” деб аталувчи сўз шакллари фаол ишлатилади. Масалан:

“.. . тайёргарликни бориши ҳақида”, “.. . қарорнинг бажарилиши тўғрисида”, “.. . ёрдам бериш мақсадида”, “.. . қабул қилишингизни сўрайман” каби.<sup>2</sup>

Хужжатлардаги гап қурилиши, одатда, таснифлаш майда қисмларга ажратиш, қайд этувчи ва қарор қилувчи қисмларнинг бирлигига, умуман, сабаб-оқибат ва шарт-оқибат муносабатларига асосланади. Шунинг учун ҳам хужжатларга нисбатан узун жумлалар, мураккаблашган, уюшиқ бўлакли гаплар кўп қўлланилади. Лекин гап таркибида одатдаги сўз таркибига қатъий риоя қилинади, бадиий ва бошқа асосларга мумкин бўлган ғайриодатий сўз таркибига қўйилмайди.

Хужжатларда моҳияти ва мақсадига мувофиқ равишда, уларда сўроқ ва ундов гаплар деярли қўлланилмайди, асосан, дарак ва буйруқ гаплар ишлатилади. Хужжатларда тилнинг икки вазифаси – хабар бериш ва буюриш вазифалари амалга ошади. Масалан, маълумотномада ахборот ифодаланади, буйруқда буюриш акс этади, баённомада эса ҳам ахборот (“эшитилади.. .”), ҳам буюриш (“қарор қилинди”) ўз ифодасини топади.

Хужжатлар матни биринчи ёки учинчи шахс номидан ёзилади. Якка раҳбар номидан ёзиладиган фармойиш хужжатлар (буйруқ, фармойиш, кўрсатма кабилар) биринчи шахс тилида бўлади. Шунингдек айрим шахс томонидан ёзилган хужжатлар (ариза, тушунтириш хати каби) ҳам биринчи шахс, бирликда ёзилади. Бошқа хужжатлар эса ё биринчи шахс кўплик сонда, ёки учинчи шахс бирлик сонда тузилади: “... га руҳсат беришингизни сўраймиз”, “... деб ҳисоблаймиз”; “маъмурият талаб қилади”, “бошқарма сўрайди” каби.

Хужжатлар матни тузилишида турғунлашган, қолиплашган сўз бирикмаларидан кўпроқ фойдаланиш лозим. Чунки қолиплашган, ягона доимий шаклга эга бўлган сўз тизимлари, иборалар, маълумотларга кўра, бошқа сўз бирикмаларига қараганда 8-10 марта тез идрок қилинар экан. Бунинг устига қолиплашган сўз бирикмалари хужжатларни тайёрлаш ва улардан фойдаланиш

---

<sup>2</sup> Ўзбек тилида хужжатлар тузишдаги тилнинг ўзига хос услуби, сўз қўллаш ва мисоллар адабиётлар руйхатида берилган “Иш юритиш” номли қўлланмадан бевосита олинган.

жараёнини анчагина тезлаштириш имконини беради. Масалан, буйруқда қолиплашган тузилмалар қўлланилиши мумкин:

- 1) “... сўм маош билан ... лавозимга тайинлансин”;
- 2) “... ўз хошишига кўра лавозимидан озод қилинсин”;
- 3) “... бошқа ишга ўтганлиги муносабати билан... лавозимидан озод қилинсин”;

Ёки хизмат ёзишмаларида мана бундай қолиплашган сўзлардан фойдаланиш мумкин:

- 1) “Сизга ... ни маълум қиламиз”;  
“Сизга ... ни эслатамиз”;  
“Сизга ... эслатамиз”;
- 2) “... ёрдам тариқасида ... ”;  
“... муносабати билан ... ”;  
“... қарорга мувофиқ равишда ... ”;
- 3) “... га корхона маъмурияти қарши эмас”;  
“... корхона қафолат беради” ва х. к.

Ўзбек тилидаги ҳужжатчилик такомиллаша борган сари, бундай қолиплашган бирикмалар ҳам мукамаллашиб боради. Бунинг натижасида ҳужжатларни тузиш ва расмийлаштириш иши ҳам бир қадар енгиллашади. Ана шу қолиплашган бирикмаларнинг иштирокига кўра ҳужжатчилар “ҳужжатлар ёзилмайди, балки тузилади” дейдилар.

Ҳар қандай ҳужжат, энг аввало, ахборот ташувчи восита экан, унинг ахборот сиғимини кенгайтириш, фикрнинг теран, мантиқли бўлиши муҳимдир. Шунинг учун ҳужжатларда тилнинг ортиқчалик принципини четлаб ўтиш, сўзларни тежаш принципларидан оқилона фойдалана билиш керак. Бунинг учун қисқартмаларни қўллаш яхши натижа беради, бунда меъёрга қатъий ва изчил амал қилмоқ лозим.

Ҳужжатдаги фикрни аниқ, лўнда баён қилишда хатбоши (абзац)нинг аҳамияти ҳам катта. Ҳар бир янги, алоҳида фикр хатбоши билан ажратилиши, бир хатбоши иккинчи хатбошигача бўлган матн 4-5 жумладан ошмаслиги мақсадга мувофиқ.

Ҳужжатчиликда имло ва тиниш белгилари масаласига алоҳида эътибор қилиш керак. Ҳужжатнинг номини ёзишда бизда ҳар хиллик мавжуд, хусусан, баъзан кичик ҳарф билан, баъзан бош ҳарф билан ёзилади. Ҳужжатнинг номи бўлганлиги учун уни бош ҳарф билан ёзган маъкул, шунингдек, босма матнда бошқа усул билан, масалан, мазкур номни тўлиқлигича бош ҳарфлар билан ёзиш орқали ҳам ажратиб кўрсатиш мумкин. Лекин ҳужжатнинг номи бўлганлиги учун (сарлавхалардаги каби) ундан сўнг нуқта қўйиш шарт эмас.

### **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Иш юритиш ҳужжатлари** –расмий муносабатларни ифодаловчи ва қайд этувчи, расмий ёзма воситалар орқали ахборотни холис акс эттирувчи маълумотлар йигиндиси.

**Ҳужжат матни**- аниқлик, ихчамлик, лўндалик мазмуний тўлиқликдан иборат талабларга жавоб берувчи ахборот.

## Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар

1. Бошқарувда ахборотга эгаллик қилиш қандай аҳамиятга эга?
2. Кутубхона- ахборот муассасаларини бошқариш учун зарур бўлган ахборотлар қандай усулларда берилади?
3. Хужжатлар яратишда тил қоидаларини билиш шартми?
4. Хужжатларда асосан қандай гаплар қўлланилади?
5. Хужжатларда тилнинг қандай вазифаси амалга оширилади?
6. Хужжат матнини тузишда кўпроқ қандай сўз бирикмаларидан фойдаланиш керак ва нима учун?

### 10.2 Кутубхона- ахборот муассасаларида хужжат турлари ва уларни хусусиятлари.

- 10.2.1. Хужжатларни классификациялаш
- 10.2.2. Ташкилий -бошқарув хужжатлари.
- 10.2.3. Фармойиш хужжатлар

#### 10.2.1. Хужжатларни классификациялаш

Бошқарув жараёнининг мураккаблиги ва серкирралигига мувофиқ равишда идоравий иш юритиш қоғозлари, хужжатлар ҳам хилма-хил ва миқдоран жуда кўп. Кутубхона- ахборот муассасалари ҳам булардан холи эмас. Бу хужжатларнинг мақсади, йўналиши, хажми, шакли ва бошқа бир қатор сифатлари ҳам турличадир. Шундай экан, хужжатлар тилига бўлган умумий талаблар билан бир қаторда ҳар бир туркум хужжатлар тузи ишига қўлланиладиган кўпгина лисоний талаблар ҳам мавжуд. Муайян турдаги хужжат, албатта ўзига хос хусусият ва сифатларга эга бўлади. Бу хусусият ва сифатларни ҳар томонлама ва чуқур тасавур қилмасдан туриб, мукамал хужжатчиликни яратиш мумкин эмас. Шунинг учун бу ўринда хужжатлар таснифи масаласи алоҳида аҳамият касб этади.

Хужжатлар бир неча жиҳатларга кўра классификация қилинади. Классификацияда мутлақо бир хил гуруҳлаштириш мавжуд бўлмасда, ҳар қалай, уларни бир қадар ягоналашган холда гуруҳлаштириш мумкин. Шунга кўра иш юритишдаги хужжатлар энг аввало тузилиши ўрнига кўра классификация қилинади. Бу жиҳатдан ички ва ташқи хужжатлар фарқланади.

**Ички хужжатлар** айна муассасанинг ўзида тузиладиган, шу муассаса ичида фойдаланиладиган хужжатлардир. Ушбу муассасага бошқа ташкилот ёки айрим шахслардан келадиганлари эса **ташқи хужжатлардир**.

#### **Хужжатлар мазмунига кўра икки турли бўлади:**

1. Содда хужжатлар – муайян бир масалани ўз ичига олади.
2. Мураккаб хужжатлар – икки ёки ундан ортиқ масалани ўз ичига олади.

Мазмун баёнинг шакли жиҳатдан хусусий, наъмунавий ва қолипчи (ёки трафаретли) хужжатлар фарқланади. Матннинг ўзига хослиги, бетакрорлиги ҳамиша ҳам бир андозада бўлмаслиги **хусусий хужжатларнинг** асосий белгиларидир (масалан, хизмат ёзишмалари ва шу кабилар). Бундай

хужжатларда ҳам муайян доимий таркиб мавжуд бўлса-да, бевосита мазмун баёни бир қадар эркин бўлади.

**Намунавий хужжатлар** – бошқарувнинг муайян бир хил вазиятлари билан боғлиқ, бир-бирига ўхшаш ва кўп тармоқланадиган масалалар юзасидан тузилган матнларни ўз ичига олади.

**Қолипчи хужжатлар** – одатда, олдиндан тайёрланган босма иш қоғозларига ёзилади, бундай хужжатларда икки турли ахборот акс этади, яъни ўзгармас (олдиндан тайёр босма матнда ифодаланган) ва ўзгарувчи (хужжатни тузиш пайтида машинкада, компьютерда ёки кўлда ёзилган) ахборотлар. Қолипчи хужжатларга иш хақи ёки яшаш жойи ҳақидаги маълумотномалар, айрим далолатномалар, хизмат сафари гувоҳномалари ва бошқа кўплаб хужжатларни киритиш мумкин.

Хужжатлар тегишлилик жиҳатга кўра, хизмат ёки расмий хужжатлар ва шахсий хужжатларга ажратилади.

**Хизмат хужжатлари** – тайёрланишга кўра муассаса ёки мансабдор шахсларга тегишли бўлса, **шахсий хужжатлар** якка шахслар томонидан ёзилиб, уларни хизмат фаолиятларидан ташқаридаги ёки жамоат ишларини бажариш билан боғлиқ масалаларга тегишли бўлади (масалан шахсий ариза, шикоят ва х. к.).

Хужжатларни тайёрланиш хусусияти ва даражаси ҳам бениҳоя муҳим. Бу жиҳатга кўра хужжатлар қуйидагича таснифланади: **қоралама; асл нусха; иккинчи нусха (дубликат); кўчирма**. Кўпгина хужжатлар дастлаб **Қораланма нусхада** тайёрланади, бу хужжат муаллифи, яъни тайёрловчининг қўлёзма ёки машинкаланган дастлабки нусхасидир. Бу нусха тузатилиб, қайта кўчирилиши мумкин. қораланма хужжат ҳуқуқий кучга эга эмас. **Асл нусха** ҳар қандай хужжатнинг асли, биринчи расмий нусхасидир. Асл нусханинг айнан қайта кўчирилган шакли **нусха** деб юритилади одатда ўнг томондаги юқори бурчагига “нусха” деган белги қўйилади.

Хужжатчиликда, шунингдек, айнан ва эркин нусхалар ҳам фарқланади. **Айнан нусха** асл нусханинг жойлашиши, мавжуд шаклий белгилар (герб, юмалоқ муҳр, тўртбурчак муҳр, нишон каби), матндаги босма, ёзма харф шакллари ва шу кабиларни аниқ ва тўлиқ акс эттиради, масалан, фотонусхани шу тур хужжатлар қаторига киритиш мумкин.

**Эркин нусхада** - эса хужжатдаги ахборот тўла ифодаланмаса-да, бу нусха ташқи хусусиятлар жиҳатдан бевосита аслига мувофиқ келмайди, яъни эркин нусхада асл нусхадаги муҳр ўрнига “муҳр” деб, икки имзо ўрнига “имзо” деб, герб ўрнига “герб” деб ёзиб қўйилади ва х. к.

Баъзан муаян хужжатларга эмас, балки унинг бир қисмига эҳтиёж туғилади. Бундай холларда хужжатлардан нусха эмас, балки **кўчирма** олинади (масалан, баённомадан кўчирма, буйруқдан кўчирма ва х. к.). Нусха ва кўчирмалар, албатта нотариус, кадрлар бўлими ва шу кабилар томонидан тегишли тартибда тасдиқланган тақдирдагина, ҳуқуқий кучга эга бўлади.

Асл нусха йўқотилган холда хужжатнинг иккинчи нусхаси (дубликати) берилади, иккинчи нусха асл нусха билан бир хил ҳуқуқий кучга эгадир.

Маъмурий-бошқарув фаолиятида хизмат мавқеига кўра хужжатларни ҳозирги кунда, асосан, қуйидагича таснифлаш мумкин: ташкилий-бошқариш

хужжатлар; фармойиш хужжатлари; маълумот-ахборот хужжатлари; хизмат ёзишмалари:

Хужжатларни тайёрлаш борасидаги бугунги кунда шаклланган умумий қоидаларига кўра, ташкилий-фармойиш хужжатларни зарурий қисмларини тўлиқ рўйхати қуйдагича:

1. Ўзбекистон Республикасининг герби.
2. Ташкилот ёки корхонанинг расмий белгиси (эмблемаси)
3. Мукофот тасвири.
4. Вазирлик ёки юқори идоранинг номи.
5. Муассаса, ташкилот ёки корхонанинг номи.
6. Таркибий тармоқ номи.
7. Алоқа муассасасининг шартли рақами (индекс), ташкилот ёки корхона манзили, телефон рақами, банкдаги ҳисоб-китоб рақами.
8. Матн сарлавҳаси.
9. Сана.
10. Шартли рақам.
11. Келадиган хужжатнинг санаси ва шартли рақамига ҳавола.
12. Тузилган ёки нашр қилинган жойи.
13. Хужжатни олувчи (адресат)
14. Тасдиқлаш устхати.
15. Муносабат белгиси (резолүция)
16. Хужжат турининг номи.
17. Назорат турининг номи.
18. Матн.
19. Илова мавжудлиги ҳақидаги қайд.
20. Имзо.
21. Келишув устхати.
22. Розилик белгиси. (виза)
23. Мухр.
24. Нуханинг тасдиқланиши ҳақидаги қайд.
25. Ижрочининг фамилияси ва телефон рақами.
26. Хужжатнинг бажарилганлиги ва уни хужжатлар йиғма жилдига йўналтирилганлиги ҳақидаги қайд.
27. Ахборот машинага кўчирилганлиги ҳақидаги қайд.
28. Хужжат келиб тушганлиги ҳақидаги қайд.

Албатта хужжатларнинг ҳар бир тури мазкур зарурий қисмларнинг барчасини ўз ичига олмайди. Хужжатларнинг муайян турига мувофиқ равишда бу қисмларнинг бир туркуми ҳуқуқий талабларни таъминлаш даражасида қўлланилади. Мазкур 28 та зарурий қисмнинг ўнчаси нисбатан кўп қўлланилади, шунинг учун **асосий зарурий қисмлар** деб ҳам юритилади:

хужжат муаллифи (муассаса номи ёки шахсий хужжатда имзо қўювчи шахс),

- хужжат турининг номи,
- сарлавҳа, хужжатни олувчи (адресат),
- келишув ва розилик белгилари,

- матн,
- тасдиқлаш,
- имзо,
- мухр,
- илова мавжудлиги ҳақидаги қайд.

### **10.2.2. Ташкилий -бошқарув ҳужжатлари.**

Ташкилий-бошқарув ҳужжатлар мазмунан ташкилот, муассаса ва корхоналарнинг ҳуқуқий мақоми, таркибий тармоқлари ва ходимлари, бошқарув жараёнида жамоа иштирокининг қайд қилиниши, бошқа ташкилотлар билан алоқаларнинг ҳуқуқий тамонлари каби масалаларни акс эттиради. Гувоҳнома, йўриқнома, низом, қоида, устав, шартномалар ана шундай ҳужжатлар сирасига киради.

**Гувоҳнома** муайян шахснинг хизмат ва бошқа ҳолатларини, шунингдек, бирор ишга (масалан, тафтиш ўтказишга) оид ваколатни кўрсатувчи ҳужжат.

Ҳар бир киши ишга қабул қилинганда, кадрлар бўлими ёки кадрлар иши билан шуғулланувчи лавозимидаги шахсдан гувоҳнома олади. Кутубхона-ахборот муассасаларида ҳам шундай гувоҳномаларни бўлиши шарт. Бундай гувоҳнома ёнда олиб юришга мослаштирилиб, дафтарча шаклида тайёрланади. Унинг зарурий қисмлари :

1. Ҳужжат номи (“Гувоҳнома” сўзи одатда муқовага ёзилади).
2. Гувоҳнома берувчи ташкилотнинг номи.
3. Гувоҳнома берувчи шахснинг фамилияси, исми ва отасининг исми.
4. Лавозими.
5. Амал қилиш муддати.
6. Идора раҳбарининг имзоси.
7. Шахсий имзоси.
8. Сурати.
9. Мухрнинг бир қисми суратга ҳам босилиши керак.

**Хизмат сафари гувоҳномаси** ходим зиммасига сафар вақтида юклатилган хизмат вазифасини бажаришга ваколат беради. Унинг зарурий қисмлари:

1. Ҳужжат номи (хизмат сафари гувоҳномаси).
2. Гувоҳнома берилган шахснинг фамилияси, исми ва отасининг исми.
3. Гувоҳнома берувчи ташкилотнинг номи.
4. Бориладиган жойлар ( шаҳар ёки бошқа аҳоли манзиллари ) ва ташкилотлар номи.
5. Хизмат сафари муддати ( неча кунлиги кўрсатилади, дам олиш кунлари, бориш ва келиш кунлари ҳам шу муддатга киритилади) .
6. Хизмат сафарига асос бўлган буйруқ ёки фармойишнинг тартиб рақами, санаси.
7. Гувоҳноманинг орқа томонида: хизмат сафарида бўлган жойлар ( шаҳар ёки муассаса номлари) ва у ердан жўнаб кетилган вақтлар қайди (мухр ва имзо билан тасдиқланади) .

Хизмат сафари гувоҳномаси муассаса раҳбари буйруғидан сўнг ходим қўлига берилади. Хизмат сафарига жўнаб кетиш олдидан ва қайтиб келганидан сўнг ўша саналарни кўрсатиб, муассаса мансабдор шахси гувоҳноманинг тегишли жойига имзо чекади ва мухр босади. Умуман, хизмат сафари гувоҳномасини расмийлаштиришда мухрлар ва имзолар бўлишига алоҳида аҳамият бериш керак, акс ҳолда, хизмат сафари билан боғлиқ сарфлар бўйича хисоб-китоб қилишда гувоҳнома хужжат вазифасини ўтай олмайди.

Шахсга муайян малака берилганлиги ҳақидаги гувоҳнома ва шу турдаги бошқа гувоҳномаларда унинг муддати кўрсатилмайди, малака комиссияси раиси ва аъзолари имзоси бўлади.

Бирор шахсга муайян имтиёз берилганлиги ҳақидаги гувоҳнома матнида тегишли қонун ёки ҳукумат қарорига ҳавола ёзилиши керак.

**Ички меҳнат тартиботи қоидалар.** Ушбу хужжатда муассаса ёки корхона ишини ташкил этиш, ходимлар билан маъмурият ўртасидаги ўзаро мажбуриятлар, таътиллار бериш, ходимларни хизмат сафарларига юбориш тартиблари, ички тартиб ва бошқа масалалар акс этади.

Ички меҳнат тартиботи қоидалари ташкилот меҳнат жамоаси умумий йиғилишида муҳокама этилиб, тасдиқлангандан сўнг, ташкилот бланкасига кўчиртирилади; ҳуқуқ маслаҳатчиси имзолагандан сўнг, ташкилот раҳбари томонидан тасдиқланади.

**Ички меҳнат тартиботи қоидалари шакли**

Ташкилот номи

Тасдиқлайман

Ташкилот	раҳбари
Имзо	Имзо
2000.00.00	ёйилмаси
2000.00.00.№ 00	
Тошкент	

Ички меҳнат  
тартиботи қоидаси  
Матн тузилмаси

Умумий қоида

Ишга қабул қилиш, бошқа ишга ўтказиш,

ишдан бўшатиш тартиботи

Ходимиятнинг асосий мажбуриятлари

Маъмуриятнинг асосий мажбуриятлари

Иш вақти ва ундан фойдаланиш

Ишдаги ютуқлари учун рағбатлантириш

Меҳнат интизомини бузганлик учун жазолар

Ички тартибот

Ишни ташкил этиш

Розилик белгиси

КЕЛИШИЛДИ

Меҳнат жамоаси умумий йиғилиш баённомаси

0000.00.№00

**Йўриқнома** қонун ёки бошқа меъёрий ҳужжатларни тушунтириш мақсадида чиқариладиган ҳуқуқий ҳужжат. Муассаса, корхона, ташкилот, юридик шахслар ва бошқалар (уларнинг бўлинмалари, хизматлар), мансабдор шахс ва фуқароларнинг ташкилий, илмий – техникавий ва бошқа фаолият томонлари хусусида тартиб- қоида ўрнатиш мақсадида давлат ёки жамоа бошқарув органлари томонидан чиқарилади (ёки уларнинг раҳбарлари тасдиқлайди).

**Йўриқноманинг асосий зарурий қисмлари:**

1. Энг юқорида тасдиқлаш устхати.
2. Ҳужжатнинг сарлавҳаси, номи ( Йўриқнома).
3. Матн (кириш қисми, бўлимлари, кичик бўлимлари ва х.к.)
4. Йўриқнома тузувчининг лавозими, исми, отасининг исми ва фамилияси, унинг имзоси.
5. Йўриқнома тузилган вақт (санаси) ва тартиб рақами, шартли рақами (индекси).

Зарурий қисмнинг 1-рақамида тасдиқловчи сўз (“Тасдиқлайман”), бошқарув органи раҳбари лавозими кўрсатилган ёзув, унинг имзоси, санаси бўлади: Масалан:

**“Т А С Д И Қ Л А Й М А Н”**

Наманган вилоят маданият ва спорт ишлари  
бошқармаси бошлиғи

\_\_\_\_\_

Имзо

Имзо ёйилмаси

2007. 15. 04

Ёки тасдиқловчи буйруқ ёки йиғилиш қарорининг қайди (тартиб рақами, санаси ) келтирилади, Масалан:

Ўзбекистон Республикаси  
Маданият ва спорт ишлари вазирлиги  
Хайъатининг 2007. 12. 04.даги  
10- рақамли қарори билан  
**ТАСДИҚЛАНГАН**

Сарлавҳа билан ҳужжат номи қўшилган ҳолда келади. Лекин ҳужжат номи ( “Йўриқнома” сўзи) одатда, сарлавҳадан кейин хатбошидан катта харф билан ёзилади. Сарлавҳа йўриқнома талаблари қаратилган масала, мавзу ёки шахсларни аниқ чегаралаб ифодалаши керак, Масалан:



## “Иш юритишни жорий қилиш ҳақида Йўриқнома”

Йўриқнома матни бўлимлардан таркиб топади, бўлимлар модда ва бандларга бўлиниши мумкин. Йўриқнома, одатда “Умумий қоида” деб аталадиган кириш қисмдан бошланади. Унда йўриқномани мақсади очиб берилади, риоя қилиниш дораси, фойдаланиш тартиби ва бошқа умумий масалалар кўрсатилади. Матннинг асосий қисми аниқ кўрсатма берувчи хусусиятга эга бўлади. Бунда “лозим”, “керак”, “зарур”, “йўл қўйилмайди”,

“мумкин эмас” каби сўзлар қўлланилади.

Йўриқномалар ичида лавозим (мансаб) йўриқномаси алоҳида гуруҳни ташкил этади. Унда умумий қисм, ходимларнинг вазифалари, бурчлари, ҳуқуқлари, бошқалар билан муносабатлари, ишни баҳолаш мезони ва ходим маъсулияти кўрсатилади. Лавозим йўриқномасини ходимнинг бевосита раҳбари ишлаб чиқади, сўнг бўлим мудирини ёки муассаса раҳбари тасдиқлайди. Шундан сўнг у ҳуқуқий кучга киради.

### Лавозим йўриқномасининг ўзига хос зарурий қисмлари:

1. Муассаса ёки унинг бўлинмаси номи.
2. Хужжат номи (Лавозим йўриқномаси).
3. Тасдиқлаш устхати .
4. Санаси.
5. Шартли рақами .
6. Жойи.
7. Сарлавҳаси .
8. Матни .
9. Имзо.

### Лавозим йўриқномаси шакли

Муассаса	ТАСДИҚЛАЙМАН
Номи	Муассаса раҳбари
	имзоси      имзо
	2000.00.00    ёйилмаси

ХОДИМ ЛАВОЗИМИНИНГ НОМИ  
2000.00.00. № 00  
Тошкент

### ЛАВОЗИМ ЙЎРИҚНОМАСИ

#### Матн тузилмаси

Умумий қоида  
Вазифаси  
Ҳуқуқи  
Масъулияти  
Ўзаро муносабати  
(лавозим нуктаи назаридан)

Таркибий бўлинма

раҳбари

ИМЗО

ИМЗО ёйилмаси

Розилик белгиси

Йўриқнома билан танишдим:

ИМЗО

ИМЗО ёйилмаси

**Низом-** муассаса ёки унинг таркибий бўлинмалари тузилиши, ҳуқуқи, вазифалари, бурчлари, ишни ташкил қилиш тартиботини белгилайдиган ҳуқуқий ҳужжат. Низом айрим мансабдор шахсларга ва турли тадбирларга (кўрик, мусобақа, конкурс ва бошқалар) нисбатан ҳам тузилиши мумкин. Кўпинча низом муассасалар таъсис этилиши ёки ташкил топиш пайтида тузилади ва юқори ташкилотлар фармойиши билан тасдиқланади.

Муассасаларнинг таркибий қисмлари уларнинг раҳбарлари томонидан тузилади ва муассаса раҳбари фармойиши билан ёки тасдиқлаш устхати қўйиш билан кучга киради. Вақтинчалик комиссиялар, гуруҳлар ва шу кабиларнинг ҳуқуқий мақомлари ҳам низом билан белгиланади .

**Устав** – муайян муносабат доирасидаги фаолият ёки бирон давлат органи, муассасанинг тузилиши, вазифасини йўналтириб турадиган асосий низом ва қоидалар мажмуи. Устав бирон бир орган ёки муассаса вазифалари ва ҳуқуқий ҳолатини тавсифлайдиган норматив аҳамиятга эга. Бинобарин устав низомга нисбатан кенг тушунчадир. У кўпроқ маълум бир тармоқ, соҳалар, йирик муассасалар бўйича тузилади. Масалан, ахборот-кутубхона марказлари бўйича намунавий устав қабул қилинган, шу асосда ҳар бир ахборот-кутубхона маркази ўз уставини қабул қилади.

Уставнинг зарурий қисмлари низомнинг зарурий қисмларига ўхшаш бўлади. Лекин уставнинг мазмун қисмида молиявий ва моддий базалари ҳам ёритилади, ҳисобот бериш, тафтиш органлари ишлари тартиботи ва шу кабилар кўрсатилади. Муассасанинг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиб унинг уставида кўшимча қисмлар ҳам бўлиши мумкин. Масалан, акциядорлик жамиятлари уставида аъзолик ҳақидаги қоида, яъни акциядорлик жамиятига аъзо бўлиш, ундан чиқиш ёки чиқариш ва шу каби қоидалар бўлади .

#### **Низом ва уставнинг асосий зарурий қисмлари:**

1. Вазифалари низом билан белгиланаётган муассаса (таркибий қисм) номи .
2. Ҳужжат турининг номи ( Низом).
3. Мазмуни (матни): муассаса тузилишининг мақсади ва асослари; асосий вазифалари; муассаса тузилиши, ҳуқуқи, ишни ташкил қилиш тартиботи.
4. Муассаса раҳбари имзоси .
5. Сана ва жойи .
6. Тасдиқлаш устхати (юқори қисмида ўнг бурчакда жойлашади).

Ташкилот тузилиши билан боғлиқ низомларда “Муассаса раҳбари имзоси” ўрнига жамоа умумий йиғилиши тасдиғи санаси қўйилади, шунингдек, уларда тегишли ҳокимиятда тасдиқланган сана, қарор рақами ҳам қайд этилади.

**Таркибий бўлинма ҳақида низом шакли**

Ташкилот  
номи

ТАСДИҚЛАЙМАН  
Ташкилот раҳбари  
Имзо Имзо ёйилмаси  
2000.00.00

\_\_\_\_\_ таркибий  
\_\_\_\_\_ бўлинма  
\_\_\_\_\_ номи                      ҳақида

НИЗОМ  
2000.00.00 №00  
Тошкент

Матн тузилмаси

Умумий қоида  
Асосий вазифалар  
Олиб бориладиган ишлари  
Хуқуқ ва мажбуриятлари  
Масъулияти  
Ўзаро муносабатлари  
Ишни ташкил этиш

Таркибий  
бўлинма  
раҳбари

Имзо

Имзо ёйилмаси

Розилик белгиси

Имзо

Имзо ёйилмаси

Низом билан танишдим:

2000.00.00

**Ташкилот тузилмаси ва штатлар сони. Штат жадвали.** Ташкилот Низомига мувофиқ унинг тузилмаси ишлаб чиқилади, штатлар (иш ўринлари) сони белгиланади. Булар тегишли хужжатда қайд этилади. Бунда ташкилотнинг бутун бўлинмалари тузилмаси, ташкилотга берилган лавозимлар ва ҳар бир лавозим бўйича штат бирлиги сони кўрсатилади. Хужжат ташкилот бланкасида тузилади, ташкилот раҳбари ўринбосари томонидан тасдиқланади. Ташкилот тузилмаси ва штатлар сони хужжатидаги кейинги ўзгаришлар раҳбар буйруғи билан амалга оширилади.

## Ташкилот тузилмаси ва штатлар сони шакли

ТАСДИҚЛАЙМАН

Ташкилот номи  
Ташкилот раҳбари

Имзо      Имзо ёйилмаси

Ташкилот тузилмаси      2000.00.00  
Штатлар сони      Мухр

2000.00. 00 №00  
Тошкент

ТАШКИЛОТ ХОДИМЛАРИ  
( АППАРАТ )

Таркибий бўлинма ва      Штатлар сони  
лавозимлар номи

Ташкилот раҳбари  
ўринбосари      Имзо      Имзо  
ёйилмаси

Розилик белгиси

**Штатлар жадвали** ташкилот бланкасида тузилиб , унда лавозимлар рўйхати, штат бирлиги сони, лавозим маошлари, устамалар, иш ҳақининг ойлик фонди тўғрисида маълумотлар бўлади. Хужжат ташкилот раҳбари ўринбосари томонидан имзоланади, бош бухгалтер билан келишувдан сўнг, раҳбар томонидан тасдиқланади. Тасдиқлаш устхатида ташкилот умумий штатлари сони ва иш ҳақининг ойлик фонди алоҳида кўрсатилади.

Штат жадвалига ўзгартиришлар киритиш корхона раҳбарининг буйруғи билан расмийлаштирилади .

### Штат жадвали шакли

Ташкилот номи      Иш ҳақи ойлик фонди \_\_\_\_\_  
сўмлик \_\_\_\_\_ ўринли

штатни

ТАСДИҚЛАЙМАН

ШТАТ ЖАДВАЛИ      Ташкилот раҳбари  
2000.00.00. № 00      Имзо      Имзо      ёйилмаси  
Тошкент

Ташкилот ёки таркибий  
бўлинма аппарати

\_\_\_\_\_ йил учун

2000.00.00

Мухр

Таркибий бўлинма хос рақами Таркибий бўлинма номи	Лавозим хос рақами Лавозим номи	Штатдаги ўринлар сони	Хизмат маоши /сўм/	Устамалар / сўм /		Ойлик Иш ҳақи фонди / сўм /	Изоҳ
				шах- сий	бош- қатур -лари		
1	2	3	4	5	6	7	8

**Таътиллар графиги** ташкилот ходимлари бўлинмалар тавсия қилган рўйхат асосида тузилади. Ишлаб чиқариш заруратига қараб раҳбар томонидан рўйхатга ўзгаришлар киритилади ва тасдиқланади. Шулар асосида кадрлар бўлимида таътиллар графиги тузилади.

### 10.2.3. Фармойиш хужжатлар

Фармойиш хужжатлари асосан ташкилот раҳбарининг (директор) буйруқ, кўрсатма, фармойишлари асосида юзага келади.

**Буйруқ** бу ҳуқуқий хужжат бўлиб муайян муассаса олдида турган асосий ва кундалик вазифаларни ҳал қилиш мақсадида қўлланилади. Моҳият-эътибори билан буйруқлар иккига бўлинади: асосий фаолиятга оид ва кадрлар шахсий таркибига оид. Улар кетма-кет тартибда алоҳида рақамланади ва айрим сақланади.

**Асосий фаолиятга оид буйруқлар** ишни ташкил этиш, муассаса ёки унинг бўлимлари фаолиятини тартибга солишда қўлланилади. Уларда одатда, юқори ташкилотлардан келган кўрсатма хужжатлар ходимларга етказилади, буларнинг ижроси юзасидан аниқ чора-тадбирлар белгиланади, масъул шахслар ва бажариш муддати тайинланади. Буйруқ воситасида раҳбарлар ташкилотнинг ишлаб чиқариш, режалаштириш, хисобот, молиялаштириш, кредит ажратиш, ташкилот тузилмасини такомиллаштириш ва ишларни ташкил этиш ва бошқа масалалар бўйича амалий иш юритади.

Ички меҳнат тартиботи қоидалари, мукофатлаш низоми ва шу қабиларни тасдиқлаш билан боғлиқ меъёрий буйруқлар ҳам асосий фаолиятга оид буйруқларга киради. Бундай буйруқлар умумий тарзда бўлиб, муайян бир шахсга эмас, балки бутун жамоага қаратилади.

#### **Буйруқнинг асосий зарурий қисмлари:**

1. Герб, муассасанинг рамзий белгиси (бланка қисмлари).

2. Вазирлик ва бошқарма номи.
3. Муассаса хос рақами.
4. Хужжат шаклининг хос рақами.
5. Муассаса номи.
6. Сарлавҳаси (мазмундан келиб чиқиб номланади).
7. Санаси.
8. Рақами №
9. Буйруқ чиққан жой номи.
10. Хужжатнинг номи (Буйруқ).
11. Буйруқ матни (иловалар бўлса қайд қилинади).

Буйруқ лойиҳаси мутахассислар томонидан тайёрланади, бош ёки етакчи мутахассислар, ҳуқуқ маслаҳатчиси, бош бухгалтер билан келишилади. Ҳуқуқ маслаҳатчиси буйруқни кўришда қуйидагиларга эътибор беради: масалани буйруқ билан расмийлаштириш мақсадга қанчалик тўғри келиши; буйруқ лойиҳаси амалдаги қонунларга қанчалик тўғри келиши; буйруқ ҳукумат қарорларига қанчалик тўғри келиши ва х. к.

Буйруқ лойиҳасига тегишли имзолар қўйилиб, у бланкага кўчирилгандан сунг, ташкилот раҳбари уни имзолайди. Асосий фаолиятга оид буйруқларда одатда, мазмундан келиб чиқиб сарлавҳа қўйилади (баъзи қисқа буйруқларда қўйилмаслиги ҳам мумкин).

Раҳбар имзолаган буйруқ иш юритиш бўйича масъул ходим томонидан тегишли дафтарга қайд этилади.

Буйруқнинг асосий матни асословчи (кириш) ва фармойиш қисмларидан таркиб топади. Асословчи (кириш) қисмида буйруқдан мақсад, шарт- шароит, сабаблар кўрсатилади, асос қилиб олинаётган буйруқга хавола қилинади (номи, рақами, санаси ёзилади). Айрим ҳолларда буйруққа асос бўлган хужжат унинг фармойиш қисми тегишли бандида ҳам кўрсатилади. Баъзи қисми тегишли бандида ҳам кўрсатилади. Баъзи буйруқларни асослашга ҳожат бўлмаслиги мумкин, бундай ҳолларда тўғридан - тўғри фармойиш қисми ҳам берилaveraди .

Буйруқнинг фармойиш қисми янги сатрдан, бош харфлар билан ёзиладиган “ БУЮРАМАН” сўздан бошланади. Шу сўздан сўнг икки нукта қўйилиб, янги сатрдан фармойишлар берилади. Заруриятга қараб фармойишлар бандларга бўлиниб, арабча рақамлар билан белгиланади. Рақамдан сўнг нукта қўйилиб, сўз бош харф билан бошланади . Фармойишларда, одатда ким қандай вазифани, қайси муддатда бажарилиши кўрсатилади. Масалан: “ Амалга оширилсин”, “Таъминлансин”, “Юклатилсин”, “Хисоблансин” ва х.к.

Буйруқда ишнинг бажарилиш муддати умумий тарзда ёки ҳар бир фармойишда аниқ кўрсатилиши мумкин. Буйруқ имзо чекилгандан кейин кучга киради. Лекин айрим бандларга оид фармойишда кучга кириш муддати аниқ кўрсатилган бўлиши мумкин.

Буйруқнинг фармойиш қисми охирида буйруқни назорат қилиш кимга юклатилганлиги ҳам қайд қилинади: Масалан,

“ Буйруқ ижросини назорат қилиш \_\_\_\_\_  
(лавозими ва фамилияси тўлиқ ёзилади).  
зиммасига юклатилади”

Баъзи буйруқларда шу буйруқ муносабати билан илгариги жорий ёки бошқа хил хужжат бекор қилинганлиги ҳам кўрсатиб ўтилади.

**Кадрларнинг шахсий таркибига оид буйруқ ёки индивидуал буйруқлар.** Бирор ходим ишга қабул қилинганида ёки бўшатиладанда, бошқа бўлимга ўтказилганда, шунингдек, муайян ходим мукофатланганда, меҳнат таътилига чиққанда ва шу каби ҳолларда берилади. Бундай буйруқлар одатда, бўлимлар раҳбарлари тавсияномаси, шахсий аризалар ва шу кабилар асосида тайёрланади.

Кадрларнинг шахсий таркибига оид буйруқлар махсус босма иш қоғозлари бўлмаган тақдирда оддий буйруқ қоғозига ҳам ёзилади. У ҳолда буйруқ бошига “Кадрлар шахсий таркибига оид” деб ёзиб қўйиш керак. Буйруқ сарлавхалари: “Ишга қабул қилиш ҳақида буйруқ”, “Бошқа ишга ўтказиш ҳақида буйруқ”, “Ишдан бўшатиш ҳақида буйруқ”, “Меҳнат таътили бериш ҳақида”, “Рағбатлантириш ҳақида буйруқ” ва ҳоказо. Бундай буйруқларда кириш қисми бўлмаслиги мумкин.

Фармойиш қисмида, одатда бандлар бўлади. Буйруқ қисмидаги “ҚАБУЛ ҚИЛИНСИН”, “ТАЙИНЛАНСИН”, “ЎТКАЗИЛСИН”, “ТАШАККУР БИЛДИРИЛСИН”, “БЎШАТИЛСИН” каби феъллар бош ҳарфлар билан ёзилади. Фамилия ҳам бош ҳарфлар билан, исми ва отасининг исми эса матндаги оддий ҳарфлар билан ёзилади.

### **Буйруқ шакли**

#### **Герб, муассасанинг рамзий белгиси, аломати**

Вазирлик номи  
Муассаса номи

Муассаса хос рақами  
хужжат шаклининг хос рақами

САРЛАВХАСИ  
2000.00.00.№ \_\_\_\_  
Жойи

**БУЙРУҚ**

Асословчи (кириш ) қисм

БУЮРАМАН:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

5. Буйруқ ижросини назорат қилиш \_\_\_\_\_  
зиммасига юклатилсин ( лавозим ва фамилияси тўлиқ ёзилади)

**Буйрукдан кўчирма.** Амалиётда асосий фаолиятга оид буйруқлардан кўчирма тайёрлашга эҳтиёж туғилади. Хужжатдан кўчирма –асл хужжатнинг муайян бир қисмидир. Буйрукдан кўчирма буйруқнинг фармойиш қисмидан олдинги ҳамма қисмларини қамраб олади. Буйруқнинг фармойиш қисмидан эса фақат аниқ ҳолат учун зарур бўлган маълумот олинади.

Буйрукдан кўчирма одатда, бланкага ёзилиб, тасдиқлаб берилади: “Аслига тўғри” сўзи билан котиб (ёки буйрукдан кўчирма берувчи шахс) имзо чекади.

**Кўрсатма** идораларда ахборот –методик каби масалалар, шунингдек, буйруқлар, йўриқномалар ва бошқа хужжатларнинг ижроси билан боғлиқ ташкилий масалалар юзасидан чиқариладиган ҳуқуқий хужжат. Кўрсатмаларга биринчи раҳбар, шунингдек, лозим бўлса, уларнинг ўринбосарлари имзо чекиш ҳуқуқига эга. Кўрсатма муассасанинг хос иш қоғозига босилади. У ҳам буйруқ каби, одатда, сарлавҳа билан ёзилади, асос (кириш) ва фармойиш қисмларидан таркиб топади. Асос (кириш) қисмида, фалон “ мақсад” , “ фалон буйруқни бажариш учун” каби таомилга кирган иборалар қўлланилади ва “ЮКЛАЙМАН”, “ТАВСИЯ ЭТАМАН” сўзлари билан фармойиш қисми бошланади. Муайян ходимга унинг хизмат лавозими вазифаларига кирмайдиган ишлар юклатилса, “ТАВСИЯ ЭТАМАН” сўзи қўлланилади. Кўрсатмани фармойиш қисми буйруқнинг фармойиш қисмига ўхшаш бўлади.

**Фармойиш** муассаса маъмурияти (директор, унинг ўринбосарлари, ва бошқалар), шунингдек бўлимларнинг раҳбарлари томонидан амалий масалалар юзасидан қабул қилинадиган хужжат. Одатда, фармойишларнинг амал қилиш муддати чекланган бўлиб, бўлимларнинг тор доирасига, айрим мансабдор шахслар ва фуқароларга таалуқли бўлади. Фармойиш матни, худди буйруқдаги каби зарурий қисмлардан таркиб топади, фақат унинг асос (кириш) қисмида “ БУЮРАМАН” сўзи ўрнига “ТАВСИЯ ҚИЛАМАН”, “РУХСАТ БЕРАМАН” каби иборалар ишлатилади.

### **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Гувоҳнома** муайян шахснинг хизмат ва бошқа ҳолатларини, шунингдек, бирор ишга (масалан, тафтиш ўтказишга) оид ваколатни кўрсатувчи хужжат.

**Хизмат сафари гувоҳномаси** ходим зиммасига сафар вақтида юклатилган хизмат вазифасини бажаришга ваколат беради.

**Ички меҳнат тартиботи қоидалар.** Ушбу хужжатда муассаса ёки корхона ишини ташкил этиш, ходимлар билан маъмурият ўртасидаги ўзаро мажбуриятлар, таътиллар бериш, ходимларни хизмат сафарларига юбориш тартиблари, ички тартиб ва бошқа масалалар акс этади.

**Йўриқнома** қонун ёки бошқа меъёрий хужжатларни тушунтириш мақсадида чиқариладиган ҳуқуқий хужжат.



**Низом-** муассаса ёки унинг таркибий бўлинмалари тузилиши, ҳуқуқи, вазифалари, бурчлари, ишни ташкил қилиш тартиботини белгилайдиган ҳуқуқий ҳужжат.

**Устав** – муайян муносабат доирасидаги фаолият ёки бирон давлат органи, муассасанинг тузилиши, вазифасини йўналтириб турадиган асосий низом ва қоидалар мажмуи.

**Буйруқ** бу ҳуқуқий ҳужжат бўлиб муайян муассаса олдида турган асосий ва кундалик вазифаларни ҳал қилиш мақсадида қўлланилади.

**Кўрсатма** идораларда ахборот –методик каби масалалар, шунингдек, буйруқлар, йўриқномалар ва бошқа ҳужжатларнинг ижроси билан боғлиқ ташкилий масалалар юзасидан чиқариладиган ҳуқуқий ҳужжат.

**Фармойиш** муассаса маъмурияти (директор, унинг ўринбосарлари, ва бошқалар), шунингдек бўлимларнинг раҳбарлари томонидан амалий масалалар юзасидан қабул қилинадиган ҳужжат.

### **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

- 1.Ташкилий ҳужжатларга қандай ҳужжатлар киради?
- 2.Йўриқнома қандай ҳужжат эканлигини таърифланг?
3. Низом-устав нима?
- 4.Фармойиш ҳужжатларига қайси ҳужжатлар киради?
- 5.Буйруқнинг асосий зарурий қисмлари нечта?
- 6.Асосий фаолиятга оид буйруқлар қаерда қўлланилади:
- 7.Кадрларни шахсий таркибига оид буйруқлар нима?

## **11-БОБ. КУТУБХОНА – АХБОРОТ МУАССАСАЛАРИДА ЮРИТИЛАДИГАН МАЪЛУМОТ-АХБОРОТ ХУЖЖАТЛАР ВА ХИЗМАТ ЎЗИШМАЛАРИ**

**11.1. Маълумот- ахборот хужжатлари ва уларга қўйиладиган талаблар.**

**11.2. Кутубхона- ахборот муассасаларида хизмат ўзишмалари ва хужжатлар устида ишлаш тартиби.**

**11.2.** Маълумот-ахборот хужжатлари турлари

**11.3.** Хизмат ўзишмалари ва уларга қўйиладиган талаблар. Хизмат ўзишмалари турлари

**11.4.** Хужжатлар устида ишлаш тартиби.

**11.1.Маълумот- ахборот хужжатлари ва уларга қўйиладиган талаблар.**

Маданият муассасаларида, умуман турли ташкилот ва идораларда ишлатиладиган хужжатларнинг катта гуруҳини маълумот- ахборот хужжатлар ташкил этади. Бу гуруҳга мансуб бўлган хужжатларга: ариза, баённома, билдиришнома, далолатнома, ишончнома, маълумотнома, тавсифнома, тавсиянома, таклифнома, таржимаи ҳол, тушунтириш хати, эълон, ҳисобот каби хужжатлар киради . Уларга қисқача таъриф берамиз:

**Ариза** – бирон бир муассасага ёки мансабдор шахс номига бирор илтимос, таклиф ёки шикоят мазмунида ўзиладиган расмий хужжат.

**Баённома**-турли йиғилиш, кенгаш ва бошқа тур анжуманларнинг боришини, мажлис қатнашчиларининг чиқишлари ва улар қабул қилган қарорларни аниқ, сиқик ҳолда қайд қилувчи расмий хужжат.

**Билдиришнома**-бирон бир муассаса раҳбарига хизмат фаолияти билан алоқадор муҳим масалалар юзасидан ёки юқори идора, мансабдор шахсга бирон –бир воқеа ва ходиса ҳақида хабардор қилиш зарурати туғилганда тақдим этиладиган расмий хужжат.

**Далолатнома**- муассаса ёки айрим шахслар фаолияти билан боғлиқ бирон-бир бўлиб ўтган (содир бўлган) воқеа, ходиса, иш-харакатни ёки мавжуд ҳолатни тасдиқлаш, унга гувоҳлик бериш мақсадида бир неча киши томонидан тузилган хужжат .

**Ишончнома** - бирон бир муассаса ёки айрим шахс ўз номидан иш кўриш учун иккинчи бир шахсга ишонч билдирадиган ёзма ваколатли хужжат.

**Маълумотнома** - бўлган воқеа ёки ходисаларни билдириш-ахборот бериш мазмунида ифодаладиган хужжат.

**Тавсифнома** - маълум бир шахснинг меҳнат фаолияти, шунингдек, унинг ўзига хос хислат ва фазилатларини ақс эттирувчи расмий ҳужжат.

**Тавсиянома** - бирор шахсни маълум лавозимга ёки турли ташкилотларга аъзо бўлиши учун тавсия этиш мақсадида тузиладиган расмий ҳужжат.

**Хисобот** - муаян вақт учун режалаштирилган иш ёки вазифа, топшириқларнинг бажарилиши, амалий долзарб ишлар, тадбирлар, хизмат ва илмий сафарлар якуни ҳақида маълумот берувчи ҳужжат.

### **3.2. Маълумот-ахборот ҳужжатлари турлари**

Ариза амалиётда энг кўп қўлланиладиган ва кенг тарқалган иш қоғози бўлиб, у муайян муассасага ёки мансабдор шахс номига бирор илтимос, таклиф ёки шикоят мазмунида ёзиладиган расмий ҳужжатдир.

Ҳажми, услуби ва туридан қатъий назар, ариза ўзининг умумий зарурий қисмларига эга ва у ана шу қимларнинг изчиллиги асосида тузилади.

#### **Аризанинг зарурий қисмлари:**

1. Ариза йўлланган муассасанинг ёки мансабдор шахснинг номи .
2. Ариза ёзувчининг турар жойи , вазифаси , исми , отасини исми ва фамилияси .
3. Ҳужжатнинг номи (Ариза)
4. Асосий матн (таклиф, илтимос, шикоят)
5. Аризага илова қилинадиган ҳужжатлар номи (агар зарур деб топилса)
6. Ариза ёзувчининг имзоси, исми ва отасининг исми бош харфлари, фамилияси.
7. Ариза ёзилган вақт (йил, кун ва ой)

Эслатиб ўтиш керакки, аризанинг зарурий қисмлари барча аризаларда ҳам бирдай такрорланавермайди. Масалан, ходим ўзи ишлаётган корхона ёки идора раҳбариятига ариза ёзаётганда, унинг яшаш жойи ҳақидаги маълумот зарур бўлмайди. Бундай ҳолларда ходим ўзи ишлаётган бўлим ва лавозимини кўрсатса, кифоя. Шунингдек кўпчилик аризалар учун иловаларнинг ҳам хожати бўлмайди. Аризанинг зарурий қисмларининг одатдаги жойлашуви қуйидаги иловада кўрсатилган.

## Ариза шакли

Қаерга ёки кимга  
Ариза ёзувчининг турар жойи,  
лавозими ва фамилияси исми  
шарифи

### АРИЗА

Ариза матни (мазмунни)

Илова

Сана ( йил, кун, ой)

Имзо

И.О. Фамилияси

Ариза ҳам бошқа ҳар қандай расмий ҳужжат каби аниқ ва қисқа жумлалар билан, тушунарли қилиб ёзилиши керак. ҳужжат тилининг аниқлиги, тушунарлилиги мақсаднинг тезроқ амалга оширишига хизмат қилади.

Ариза асосан қўлда ёзилади ва мазмуни эркин баён этилади, мазмуни ва услубига кўра бир хил эмас: у бир неча сўздан иборат бўлиши, масалалар юзасидан фикр- мулоҳазалар билдирилган хат тарзида бўлиши ҳам мумкин. Шунга кўра аризалар **сода ва мураккаб** турларга ажратилади.

Мураккаб аризалар матни катта бўлиши билан бирга, унга иловалар қилиниши мумкин. Аксар холларда аризалар шахсий хусусиятларга эгадир. Шу билан бирга, хизмат аризалари ҳам бўлади. Хизмат аризаси –фуқаролар ёки ташкилотларнинг ўз ҳуқуқларини амалга ошириш ёки манфаатларини химоя қилиш юзасидан ёзма ахборотларидир. Даъво аризалари ана шундай аризалардандир.

**Баённома** турли йиғилиш, кенгаш ва бошқа тур анжуманларнинг боришини, мажлис қатнашчиларининг чиқишлари ва улар қабул қилган қарорларни аниқ, сиқик холда қайд қилувчи расмий ҳужжат. У воқеяликни ўрни, вақти ва холати ҳақида маълумот бериш билан биргаликда, қарорларнинг тўғри қабул қилинганлигини текшириш ва уларнинг бажарилишини назорат қилишга имкон беради. Доимий иш кўрувчи органлар (илмий кенгаш, хайъат ва бошқалар), шунингдек вақтинчалик иш кўрувчи органлар (конференциялар, йиғилишлар, анжуманлар, комиссиялар) фаолиятларида, албатта , баённома ёзилиши керак. Баённомани ёзишни ташкил қилиш котибнинг асосий вазифаларидан биридир. Баённома турли органларнинг доимий котиблари томонидан тузилади ва расмийлаштирилади. Вақтинчалик иш кўрувчи органлар мажлисларда эса йиғилиш жараёнида сайланган котиб айнан шу ишни бажаради.

Баённомада ўз аксини топган ахборотларнинг аниқлиги учун бутун масъулият ва жавобгарлик мажлис раиси ва котиб зиммасига юклатилади.

Баённома ёзилишига кўра, қисқа, тўлиқ, стенографик, фонографик, конспект шаклларида бўлиши мумкин.

**Қ и с қ а** баённомада фақатгина кун тартиби, маърузачи ва музокарада қатнашувчилар фамилияси ва қабул қилинган қарор кўрсатилади. Уларда маърузалар мазмуни батафсил баён қилинмайди. Бундай баённомалар масалани муҳокама қилиниши ҳақида тўлиқ тасаввур бера олмайди. Шунинг учун йиғилишда сўзга чиққан барча қатнашчиларнинг баён қилган фикр ва мулохазаларини қамраб олган **т ў л и қ** мажлис баённомаси афзалдир.

Йиғилиш стенография усулида (стенографик) ёки магнитофон ёрдамида ёзиб олинаётган (фонографик) бўлса қисқа баённома тузилиб, стенограмма раис ва котиб томонидан имзоланади ва асосий баённомага илова қилинади.

### **Баённоманинг асосий зарурий қисмлари:**

1. Муассаса номи.
2. Сарлавҳа (орган ёки йиғилишнинг номи).
3. Хужжатнинг номи (Баённома).
4. Йиғилиш санаси.
5. Шартли рақам.
6. Йиғилиш жойи.
7. Тасдиқлаш устхати (агар баённома тасдиқланиши зарур бўлса).
8. Йиғилиш раиси ва котибининг фамилияси
9. Матн:
  - а) қатнашувчилар рўйхати ёки сони;
  - б) кун тартиби;
  - в) эшитилди;
  - г) сўзга чиқдилар;
  - д) қарор қилинди.
10. Иловалар (агар улар мавжуд бўлса).
11. Имзолар.

Баённомани тузишда уларнинг ҳуқуқий жихатдан тўлақонлигини таъминлаш керак. Бунинг учун баённомада барча асосий зарурий қисмлар мавжуд бўлиши, улар тўғри расмийлаштириши лозим.

Доимий маслаҳат органи йиғилишининг баённомасида йиғилишда иштирок этувчилар сони кўрсатилиши жуда муҳимдир, чунки бу ҳуқуқий аҳамиятга эга. Мажлис қарорларини қабул қилиш ва унинг қонуний бўлиши учун иштирокчиларнинг низом бўйича етарли эканлиги (кворум) асосий шарт ҳисобланади.

Мажлис баённомаси кириш ва асосий қисмдан иборат бўлиб, кириш қисми кун тартиби билан тугайди. Кун тартибидан сўнг икки нукта қўйилиб, кўриладиган масалалар тартиб рақами билан берилади. Ҳар қайси масала алоҳида сатрдан ёзилади. Уларни ўзаро тартиби масалани долзарблиги ва муҳимлигига қараб белгиланади. Мажлис баённомасида КУН ТАРТИБИни бош келишиқда ифодалаш ва катта харфлар билан ёзиш керак.

Кун тартибидаги масалаларни баён қилишда маърузачининг исми, фамилияси, лавозими алоҳида жумла билан ёзиш керак.

Матннинг асоси қисми кун тартиби масмалаларига мувофиқ жойлашади. Ҳар бир бўлим уч қисмдан иборат бўлади: ЭШИТИЛДИ, СЎЗГА ЧИҚДИЛАР, ҚАРОР ҚИЛИНДИ. Бу сўзлар бош (катта) харфлар билан ёзилади. Агар кун тартибида икки ёки ундан ортиқ масала кўриладиган бўлса, “ЭШИТИЛДИ” сўздан олдин кун тартибидаги масалаларнинг рақами қўйилади, сўздан кейин эса иккита нуқта қўйилиб, янги сатрдан маърузачининг исми, фамилияси бош келишида ёзилади. Фамилиядан сўнг чизикча (тире) қўйилиб, маъруза ёки хабарнинг қисқача мазмуни баён қилинади. Агар маъруза матни тайёр ҳолда бўлса, тиредан кейин “Матн илова қилинади” деб ёзиб қўйилади.

“СЎЗГА ЧИҚДИЛАР” бирикмаси ҳам айнан шу шаклда ёзилади. Зарурият бўлганда, қавс ичида ҳар бир сўзловчининг иш жойи ва лавозими кўрсатилади.

Мажлисида берилган саволлар ҳам баённомада ёзилади. Маърузачига саволлар ва уларга бериладиган жавоблар “ СЎЗГА ЧИҚДИЛАР” бўлимига киритилади ва кўрсатилган тартибда расмийлаштирилади (“савол” ва “ жавоб” сўзлари ўрнида сўровчининг исми, ота исмининг бош харфлари ва фамилияси жавоб берувчи шахснинг исми, ота исмининг бош харфлари ва фамилияси эса фақат саволга маърузачининг ўзи жавоб бермаган ҳоллардагина кўрсатилади).

Матннинг учинчи қисмида муҳокама этилган масала бўйича қарор қабул қилинади. “ҚАРОР ҚИЛИНДИ” бирикмаси ҳам бош харфлар билан ёзилади.

Кун тартибидаги ҳар бир масала юзасидан алоҳида “ЭШИТИЛДИ”, “СЎЗГА ЧИҚДИЛАР”, “ ҚАРОР ҚИЛИНДИ” сарлавҳалари қўйилади ва сўзловчилар нутқининг қисқача мазмуни, қабул қилинган қарор расмийлаштирилади.

**Баённомадан кўчирма.** Зарурият туфайли мажлис давомида қабул қилинган қарорлардан кўчирмалар расмийлаштирилади. Баённомадан кўчирма ҳам имзо билан тасдиқланади.

#### **Баённомадан кўчирма қуйидаги асосий қисмлардан иборат:**

1. Ташкилот номи.
2. Хужжат номи (баённомадан кўчирма).
3. Сана (мажлис санаси)
4. Шартли рақам.
5. Баённома тузилган жой.
6. Матн:
  - а) Кун тартиби;
  - б) Эшитилди;
  - в) Қарор қилинди;
7. Имзолар.
8. Нусха тасдиқланганлиги ҳақида белги.

Баённоманинг матн қисмидан фақат ташкилот ёки шахсга етказилиши керак бўлган бўлақларгина олинади. Агар кун тартибида уч масала муҳокама қилинган бўлса, керакли масала бўйича қабул қилинган қарор олинади.

## Баённомадан кўчирма шакли

Корхона меҳнат жамоасининг 2000 йил “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ даги  
умумий йиғилишининг \_\_\_\_\_ рақамли

### БАЁННОМАСИДАН КЎЧИРМА

2000. 00.00

Тошкент шаҳри

### КУН ТАРТИБИ

Корхона жамоа шартномаси лойиҳасини муҳокамаси  
ЭШИТИЛДИ :

Корхона жамоа шартномаси лойиҳасини маъқуллаш ҳақида .

### СЎЗГА ЧИҚДИЛАР :

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_ ва ҳ.к.

### ҚАРОР ҚИЛИНДИ :

Жамоа шартномаси ва унинг иловалари маъқуллансин .

Шартномани меҳнат жамоаси номидан имзолаш ваколати корхона касаба  
уюшмаси қўмитасининг раисига топширилсин. Унда меҳнат жамоасидан  
қуйидаги вакиллар иштирок этсинлар:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

3.Жамоа шартномаси имзоланган кундан эътиборан кучга кириши  
белгилаб қўйилсин.

Умумий мажлис раиси \_\_\_\_\_  
котиб

Аслига тўғри

Кадрлар бўлими ноziри.

**Билдиришнома** бирон бир муассаса раҳбарига хизмат фаолияти билан алоқадор муҳим масалалар юзасидан ёки юқори идора, мансабдор шахсга бирон –бир воқеа ва ходиса ҳақида хабардор қилиш зарурати туғилганда тақдим этиладиган муфассал ёзма ахборот.

Кимга йўлланганига қараб билдиришнома ички ва ташқи турларга ажратилади .

**Ички билдиришнома** раҳбар шахс ёки бўлим мудирини номига ёзилади. У тоза қоғоз варағига қўлда ёки машинкада ёзилиши мумкин. Бундай билдиришномалар муаллиф томонидан имзоланади.

**Ташқи билдиришнома**, яъни раҳбар томонидан юқори идорага ёки мансабдор шахсга ёзиладиган билдиришнома одатда, хос иш қоғозига икки нусхада ёзилади. Хужжатнинг иккинчи нусхаси муассасанинг ўзида қолдирилади. Бундай билдиришнома раҳбар томонидан имзоланади.

Билдиришнома ташаббус , ахборот ва хисобот хусусиятига эга

**Ташаббус билдиришномаси** матнида тегишли масала юзасидан умумий ёки аниқ таклифлар илгари сурилиб, раҳбарни уларни хал қилишга ундайди.

**Ахборот билдиришномаси** одатда, раҳбарга маълум бир жараённинг умумий ҳолати тўғрисида хабар беради.

**Хисобот билдиришномаси** маълум бир ишнинг тугалланиши ҳақида ёки бирон- бир кўрсатма, тавсия, режанинг ижроси тўғрисида раҳбарни хабардор қилиш керак бўлади. Бирон бир вазифа ёки мажбуриятларни бажарилиши ҳақидаги хисобот билдиришномаси амалиётда рапорт ҳам дейилади. Ҳозирда бу сўзни муқобили сифатида “БИЛДИРИШ” атамаси қўлланилмоқда.

### **Билдиришноманинг асосий қисмлари:**

Билдиришнома йўлланган раҳбарнинг лавозими, исми ва ота исмининг бош ҳарфлари ҳамда жўналиш келишигидаги фамилияси.

Билдиришнома тайёрлаган шахснинг лавозими, исми ва ота исмининг бош ҳарфлари ҳамда чиқиш келишигидаги фамилияси.

Матн сарлавҳаси.

Хужжат турининг номи (Билдиришнома).

Билдиришнома номи (мазмун).

Канча варақлиги кўрсатилган иловалар рўйхати (агар иловалар бўлса).

Билдиришнома тайёрловчи ходим ёки раҳбарнинг имзоси.

Билдиришнома тақдим этилган сана.

Зарурий қисмлари ва ёзилиш шакли жиҳатидан билдиришномалар хизмат маълумотномаларига (справкаларга) яқин туради. Фарқи шундаки, маълумотномаларда асосан талаб қилинган, сўралган воқеа-ходисаларни санаши билан бирга, уларни келтириб чиқарган омиллар таҳлил қилинади ва тегишли хулосалар қилиниб, таклифлар айтилади. Билдиришнома тайёрлаётган шахснинг хулоса ва таклифлари аниқ, равшан ва ишонарли бўлмоғи керак.

**Далолатнома** муассаса ёки айрим шахслар фаолияти билан боғлиқ бирон-бир бўлиб ўтган (содир бўлган) воқеа, ходиса, иш-ҳаракатни ёки мавжуд ҳолатни тасдиқлаш, унга гувоҳлик бериш мақсадида бир неча киши томонидан



тузилган хужжат. Далолатнома тузишда хилма-хил мақсадлар кўзланади, лекин уни тузишдан асосий мақсад содир бўлган воқеа –ходисаларни ёки мавжуд ҳолатни қонуний –ҳуқуқий жиҳатдан исболаш ёки тасдиқлашдир. Бир қанча ҳолларда далолатнома тузиш махсус ҳуқуқий меъёрлар билан қатъий белгиланган. Масалан, корхоналарнинг ҳисоб-китоб бўлимлари фаолиятида далолатномалар аввалдан белгиланган мазмун ва даврийликка асосан тузилади ва ҳуқуқий жиҳатдан муҳим ўрин тутди.

Далолатнома деярлик барча ҳолларда пул маблағлари ва моддий бойликларга боғлиқ тузилади, шунинг учун у кўпроқ тадбиркорлик, молия-хўжалик фаолиятида, ҳисоб-китоб, олди- сотди ва савдо сотиқ ва савдо соҳасида кенг қўлланилади. Далолатномалар тегишли тафтиш ўтказилгандан кейин, раҳбарлик алмашинаётганда, моддий бойликларни бир хусусий ёки юридик шахсдан иккинчисига ўтказишда, қимматбаҳо буюмларни ҳисобдан ўтказиш ёки чиқаришда, товарларни миқдор ва сифат бўйича қабул қилиб олишда ва бошқа ҳолларда тузилади.

Молиявий фаолият ва савдо-тижорат соҳаларида тузиладиган далолатномалар тасдиқлаш ёки айблаш учун ҳамда тегишли буйруқлар эълон қилиш учун асос бўлади.

Далолатномалар воқеа-ходисаларни ҳаққоний акс эттириш мақсадида бир неча шахслар ёки махсус ваколатли яқка шахс (тафтишчи, назоратчи) томонидан тузилганда, гувоҳларнинг иштирок этиши ва имзоси бўлмоғи шарт.

#### **Далолатноманинг зарурий қисмлари:**

Идора, муассаса ва таркибий бўлинма номи.

Тузилган санаси ва жойи.

Тартиб рақами ва тасдиқ белгиси (зарур ҳолларда)

Матн сарлавҳаси.

Хужжат тури ва номи (Далолатнома)

Хужжатни тузиш учун асос (муассаса раҳбарининг буйруғи, идоранинг қарори ёки кўрсатмаси кабилар)

Комиссия таркиби (Раис ва аъзолар)

Иштирок этувчилар (гувоҳлар)

Далолатнома матни.

Иловалар (ҳар бир илованинг неча бетлиги кўрсатилади)

Тузган ва иштирок этганларнинг имзолари.

Ижро ҳақидаги белги.

Ҳар бир далолатноманинг ушбу зарурий таркибий қисмлари қаторига айрим ҳолларда бошқа маълумотларни ҳам қўшиш мумкин. Чунончи ишни қабул қилиш-топшириш чоғида тузиладиган далолатномаларда ходимлар томонидан топширилаётган қимматбаҳо буюмлар, хужжатлар санаб ўтилади (иловалар тарзда), топшириш вақтидаги иш аҳволига баҳо берилади, бажарилмаган ишлар қайд этилади ва хоказо.

Далолатнома матнининг сарлавҳаси ўрганилаётган ва қайд этилаётган воқеа-ходисаларнинг ёки ҳолатнинг мазмунидан келиб чиқиб қўйилиши керак. Масалан, "... ахборот-ресурс марказларида инвентарларни сақланиш аҳволи

ҳақида”. Матн сарлавҳаси “... ҳақида” шаклида бўлиши ҳам, шунингдек, бош келишиқда (“... хужжатларнинг сақланиш ахволи”) бўлиши мумкин.

Далолатнома матни мураккаб тузилишга эга бўлиб, кириш ва таъкид (қайд, тасдиқ) қисмидан ташкил топади.

Кириш қисми куйидаги тартибга эга: а с о с (далолатнома юқори идораларнинг меъёрий хужжатлари ёки муассаса раҳбарининг ёзма буйруғига асосан тузилади); т у з и л а д и (ким томонидан – якка, хусусий шахсми ёки комиссиями);

и ш т и р о к э т а д и л а р (асосий тузувчилардан ташқари гувоҳ сифатида хозир бўлганлар ёки тақлиф этганлар). Далолатнома тузилишида қатнашган шахсларни санаганда, уларнинг лавозими, исми ва ота исмининг бош харфлари, фамилияси кўрсатилади. Агар далолатнома комиссия томонидан тузилса, биринчи бўлиб комиссия раиси, кейин шу тартибда комиссия аъзолари кўрсатилади.

Далолатноманинг таъкид қисмида комиссия томонидан амалга оширилган ишларнинг мақсад ва вазифалари, моҳияти ва хусусиятлари баён этилади, ишни амалга оширишга асос бўлган хужжатлар кўрсатиб ўтилади, аниқланган ҳолатлар қайд этилади. Зарурий ҳолатларда далолатноманинг таъкид қисмида аниқланган ҳолатлар юзасидан хулосалар ва тақлифлар қилинади.

Далолатнома матни сўнгида унинг нечта нусхалиги кўрсатилади. Далолатнома одатда уч нусхада тузилиб, биринчиси – юқори идорага, иккинчиси – муассаса раҳбарига жўнатилади, учинчиси эса хужжатлар йиғма жилдига солиб қўйиш учун топширилади. Далолатнома содир бўлган воқеа ходисаларни аниқлашда ва мавжуд ҳолатларни тасдиқлашда иштирок этган барча шахслар томонидан имзоланади. Тузувчилардан биронтаси далолатнома мазмунига ёки унинг бирон бир бандига қўшилмаган чоғида, бу ҳақида имзолардан сўнг эслатиб ўтилади. Агар билдирилган эътирозлар ҳажми кўп бўлмаса, далолатноманинг ўзида, имзолардан кейин ёзиб қўйилади. Акс ҳолда, комиссия аъзоси ўз эътирозини алоҳида вароққа ёзиб беради ва у далолатномага илова қилиниди.

Далолатнома тузилгандан кейин комиссия воқеаларга алоқадор ва номи кўрсатилган шахсларни хужжатнинг мазмуни билан таништириш ва бу ҳақида улардан тасдиқ ёки гувоҳлик имзосини олиш керак.

## Далолатнома шакли.

Вазирлик, юқори идора,  
Муассаса номи

ТАСДИҚЛАЙМАН

Матн сарлавхаси (“..... ҲАҚИДА”)

### ДАЛОЛАТНОМА

Сана

Тузилган жойи

АСОС: (муассаса рахбарининг (санадаги) – рақамли буйруғи ёки юқори идораларанинг-рақамли қарори)

**Раис** (лавозими, исми ва ота исмининг бош харфлари, фамилияси)

**Аъзолари;**

1.(лавозими, исми ва ота исмининг бош харфлари, фамилияси)

2. (лавозими, исми ва ота исмининг бош харфлари, фамилияси)

3. (лавозими, исми ва ота исмининг бош харфлари, фамилияси)дан иборат комиссия томонидан (шахс ёки шахслар лавозими, исми, ота исмининг бош харфлари, фамилияси) иштирокида тузилди.

### М А Т Н

Иловалар

Комиссия раиси (имзо)                      Исми ва ота исмининг бош  
харфлари, фамилияси

Комиссия аъзолари (имзолар)            Исми ва ота исмининг бош  
харифлари, фамилияси

Иштирок этганлар (имзолар)            Исми ва ота исмининг бош  
ҳарифлари, фамилияси

Кутубхона-ахборот муассасаларида кўпроқ **топшириш-қабул қилиш далолатномалари** ишлатилади. Бу турдаги далолатномалар муассаса масъул ходимларнинг алмашинуви вақтида тузилади. Уларда қуйидаги асосий маълумотлар қамраб олиниши керак: рахбарлар алмашинувида режадаги ишларнинг асосий ишлаб чиқариш кўрсаткичлари бўйича бажарилиши, молиявий ва бошқа сифат кўрсаткичлари бўйича бажарилиши, молиявий ва бошқа сифат кўрсаткичлари (даромад, самарадорлик, сарф-харажат миқдори ва бош.), шартномаларни бажарилиши ҳақидаги маълумотлар, кадрлар билан тўлдириш, меҳнатга ҳақ тўлаш фондидан фойдаланиш, ҳисоб бўлимидаги ишлар аҳволи, иш юритиш ва архивнинг аҳволи ва бошқалар. Бош ёки катта

хисобчи алмашинувида – асосан хисоб бўлими фаолияти атрофлича қамраб олади; кадрлар бўлими бошлиғи алмашинувида эса асосан ходимлар иш фаолияти билан боғлиқ ва кадрлар бўлимида сақланувчи барча хужжатларнинг умумий аҳволи ўрганилади.

Ишни топшириш-қабул қилиш далолатномаларининг зарурий қисмлари юқорида кўрсатилгандан деярли фарқ қилмайди. Унинг “имзолар” қисмида комиссия аъзолари, иштирокчилар билан бирга ишни топширувчининг ҳамда қабул қилувчининг имзолари ҳам бўлади.

**Ишончнома** бирон бир муассаса ёки айрим шахс ўз номидан иш кўриш учун иккинчи бир шахсга ишонч билдирадиган ёзма ваколатли хужжат. Ишончномалар ўз мазмунига кўра, мол-мулкни бошқариш, пул ва моддий-буюм бойликларини олиш, суд ҳамда нотариал идораларда, шунингдек, бошқа давлат ва нодавлат идораларда иш олиб бориш ишларини амалга оширишни ифодалайди.

Муайян иш-харакатни бажаришга ваколат бериш ким томонидан (муассаса томониданми ёки айрим шахс томонидан) расмийлаштиришга қараб, ишончномалар расмий (хизмат) ва шахсий турларга бўлинади.

**Расмий** ишончномалар давлат муассасалари, касаба уюшмаси, жамоа хўжалиги, жамоа ташкилотлари муайян лавозимли шахсга унинг шу ташкилот томонидан иш юритишга вакил қилинганини билдириш учун берилади. Бундай ишончномалар муассаса раҳбари томонидан имзоланиши ва муҳр билан тасдиқланиши керак. Айрим ҳолларда ишончнома қонун талабига кўра нотариал тасдиқдан ўтиши зарур бўлади. Мазмун ҳамда ваколатнинг кўламига кўра, ишончномалар бир галлик, махсус умумий турларга бўлинади.

**Бир галлик ишончнома** муайян бир ишни амалга ошириш вазифани бажариш учун берилади.

Муайян давр давомида бир қанча бир турдаги вазифаларни бажариш ваколатини берувчи ишончномалар **мухсус ишончномалар** дейилади. (Масалан, 2004 йил давомида суд-ҳакамлик идораларида корхона номидан вакиллик қилиш учун берилган ишончнома).

**Умумий ишончнома** мулкни бошқариш билан алоқадор турли-туман ишларни амалга ошириш ҳуқуқини беради.

Расмий ишончномаларда унинг амал қилиш (ўз кучини сақлаш) муддати, албатта кўрсатилган бўлади. Улар бир неча кундан бир неча йилгача бўлган (лекин уч йилдан ортиқ бўлмаган) муддат учун берилиши мумкин. Агар ишончнома унинг амал қилиш муддати аниқ кўрсатилмаган бўлса, бундай ҳолларда у берилган кундан бошлаб бир йил давомида ўз кучини сақлайди. Берилган кун кўрсатилмаган ишончнома ҳақиқий эмас.

Ишончнома берилган шахс ўз ваколатидаги ҳаракатларни шахсан амалга ошириш шарт. Мабодо, ишончнома берилган шахснинг манфаатларини химоя қилишга тўғри келиб қолса, у ҳаракатларни амалга ошириш бошқа шахсга ўтказиши мумкин.

Расмий ишончномалар, одатда, юқори статистика идораси тасдиқланган тайёр, намунавий шаклдаги босма иш қоғозида расмийлаштирилади. Бундай иш қоғозларида ишончноманинг барча зарурий қисмларини тўғри ва аниқ расмийлаштириш (тўлдириш) учун махсус ўрин ва кўрсатмалар мавжуд. Босма иш қоғозлари бўлмаган чоғда ишончномалар оддий қоғозга ёзилади ва унинг

юқори чап томонига ишончнома берувчи муассасанинг тўртбурчак мухри қўйилади.

Моддий-буюм бойликларини олиш учун ишончномаларини расмийлаштириш ва бериш борасида алоҳида қоидалар белгиланган. Бундай ишончномалар белгиланган шаклдаги босма иш қоғозларида корхона рахбари ва бош ҳисобчининг имзоси билан расмийлаштириш, фақат шу корхона ходимларига бериш мумкин.

### **Расмий ишончноманинг зарурий қисмлари:**

Ишончнома берувчи муассасанинг номи.

Ишончнома тартиб рақами ва берилган вақти (санаси)

Ишончнома берилаётган (ишонч билдирилаётган) шахснинг лавозими ва тўлиқ номи (исми, отасининг исми, фамилияси).

Қиммат буюмлар олинган (берадиган) муассасанинг номи.

Ишончнома берилиш сабаби.

Ишончноманинг амал қилиш муддати.

Ишончнома берилаётган шахс имзосининг намунаси.

Моддий-буюм бойликларни олувчи шахсни тасдиқловчи ҳужжатнинг номи (паспорт, гувоҳнома).

Ишончноманинг зарурий қисмлари аниқ, бузилмасдан, тузатишларсиз расмийлаштирилиши керак. Акс ҳолда, моддий-буюм бойликларни беришга рухсат этилмайди, бундай ишончномаларни расмийлаштириш, бериш ва қайд этиш тартибига риоя қилиш, шунингдек, улардан фойдаланиш юзасидан назорат қилиш корхона бош ҳисобчисининг вазифасидир.

Ишончноманинг иккинчи хили **шахсий**, яъни айрим шахс томонидан бошқа бир шахсга муайян ишни бажариш учун ишонч билдириб берилган ёзма ҳужжатдир. Муайян ташкилотдан пул ёки қимматдор буюм, зарурий ҳужжат олиш, автомобилни бошқариш, олди-сотди шартномаларини расмийлаштириш, мулкни бошқариш, олди-сотди шартномаларини расмийлаштириш, мулкни бошқариш ва бошқа хусусий ишларни бажариш учун ишонч билдиради.

**Маълумотнома** бўлган воқеа ёки ходисаларни билдириш-ахборот бериш мазмунида ифодаладиган ҳужжат. Маълумотномалар, одатда юқори идора, мансабдор, хусусий ва юридик шахслар ҳамда оддий кишиларнинг кўрсатмаси, талаби ёки илтимосига кўра тузилади. У бирон-бир масалада илтимосни қониқтирадиган ахборот ва маълумотларни ўзида акс эттиради.

Маълумотнома ўз хусусияти ва мазмунига кўра иккига: **хизмат маълумотномаси** ва **шахсий маълумотномаларга** бўлинади.

**Хизмат маълумотномаси** – муассаса фаолиятига доир воқеа-ходисаларни расмий равишда акс эттиради ва тасдиқлайди, ахборий хусусиятларга эга бўлган хилма-хил маълумотларни ўз ичига олади, зарур ҳолларда эса рақамли жадваллар кўринишида тайёрланади. Такдим этилаётган маълумотлар ишлаб чиқариш ва молиявий фаолият, ходим (штат)лар сони, топшириқларни бажарилиши, моддий-товар бойликларнинг сақланиши, меҳнат интизомининг аҳволи ҳақида ва бошқа хилма-хил масалалар тўғрисида хозирланади.

Кутубхона- ахборот муассасаларида ҳам асосан хизмат маълумотномалари қўлланилади.

Хизмат маълумотномаси ўз навбатда иккига – ички ва ташқи хизмат маълумотномаларига бўлинади. **Ички хизмат маълумотномаси** – муассаса ички ишлари, хўжалик фаолияти, бирор таркибий бўлинма ёки айрим ходимларнинг иши, фаолияти ҳақида тайёрланиб, шу муассаса раҳбарига йўлланилади. Бундай маълумотномалар бевосита тузувчи (бўлинма бошлиғи, кадрлар бўлими бошлиғи, иш юритувчи, оддий ходим ва бошқалар) томонидан имзоланади ва оддий қоғоз варағига қўлда ёзилиши ҳам мумкин.

**Ташқи хизмат маълумотномаси** – муайян муассаса номидан юқори идора ёки мансабдор шахсларга, улар кўрсатмасига, талабига мувофиқ тайёрланиб жўнатилади. У хос иш қоғозига ёки махсус босма иш қоғозига ёзилади ва муассаса раҳбари томонидан имзоланади.

Ҳар қандай хизмат маълумотномаси бошқа бирон-бир хужжатни гувоҳлантириш ёки муаян қарор қабул қилиш учун асос бўлади. Маълумотнома санаси у имзоланган ва йўлланган куни қўйилади, чунки у жўнатма хужжатлар дафтарига қайд этилади.

Расмий маълумотномада босма иш қоғозига ёзувлардан ташқари, **яна қуйидаги зарурий қисмлар бўлади:**

Хужжат жўнатиладиган юқори идора ёки мансабдор шахснинг номи (босма иш қоғозининг яримидан ўнг томонга ёзилади).

Хужжат номи (Маълумотнома)

Маълумотнома матнига сарлавха (хат бошидан ёзилади).

Асосий матн (маълумотнома мазмуни)

Мансабдор шахс (тузувчи ёки корхона раҳбари имзоси).

Молиявий масалаларни акс эттирувчи расмий маълумотномаларда бош (катта) ҳисобчининг имзоси ва муҳр бўлади.

**Шахсий маълумотнома** – муассасалар томонидан фуқароларнинг турмуши ва иш фаолиятидаги аксар воқеа-ходисалар ва ҳолатларни тасдиқлаб берадиган ҳамда талаб қилинган жойларга кўрсатиладиган расмий хужжатдир. Масалан, кутубхона муассасаси ходимига унинг қаерда, ким бўлиб ва қанча маош олиб ишлаши ҳақида; ўқувчи талабага эса қаерда ўқиши ҳақида; фуқаролик ҳолати хужжатларни қайд қилиш (ФХХҚҚ-ЗАГС) ва нотариал идоралари ҳамда фуқаролар йиғинлари раислари шахснинг туғилганлиги ёки вафот этганлиги тўғрисида, никоҳ бўлганлиги ёки ажралганлиги ҳақида (хужжат йўқолганда); маҳала қўмита йиғинлари ёки уй-жойнинг майдони ёки оила аъзоларининг сони ҳақида маълумотномалар беради. Булардан ташқари, ички ишлар ва адлия идоралари томонидан ҳам фуқароларга тасдиқловчи, гувоҳлантирувчи маълумотномалар берилади. Юқоридаги маълумотномалар зарурий ҳисобланади.

### **Шахсий маълумотномалар қуйидаги зарурий қисмларини ўз ичига олади:**

Маълумотнома берувчи ташкилотнинг номи.

Маълумотноманинг тартиб рақами ва берилган санаси.

Хужжат турининг номи (Маълумотнома).

Маълумотнома берилётган шахснинг исми ва фамилияси.

Маълумотнома матни (у тасдиқлаётган воқеа ёки ҳолат баёни).

Маълумотноманинг мақсади (маълумотнома кўрсатиладиган, тақдим этиладиган жой номи).

Мансабдор шахснинг (шахсларнинг) имзоси (лавозими ва фамилияси).

Мухр.

Дастлабки уч зарурий қисм босма иш қоғозида (босма иш қоғози бўлмаган ҳолатларда тўртбурчак муҳрда) ўз аксини топган бўлади.

**Тавсифнома** маълум бир шахснинг меҳнат фаолияти, шунингдек, унинг ўзига хос хислат ва фазилатларини ақс эттирувчи расмий ҳужжат. Тавсифнома муассаса маъмурияти ёки жамоат ташкилотлари томонидан ходимга бир қанча мақсадлар учун (ўқув юртига киришда, хорижий мамлакатларга ишлаш ва бошқа юмушлар учун кетишда, лавозимга тайинлашда ёки шаходатлантириш ва бошқа ҳолларда) берилади.

Тавсифнома ходимнинг жамоатчилик ва хизмат фаолияти, унинг ишчанлиги ва ахлоқий сифатлари ҳам кўрсатиб ўтилади.

**Тавсифноманинг асосий зарурий қисмлари қуйидагилардан иборат:**

Тавсифланаётган шахс ҳақида асосий маълумотномалар:

- а) исми, отасининг исми ва фамилияси;
- б) туғилган йили;
- в) миллати;
- г) партиявийлиги;
- д) маълумоти;
- е) лавозими;
- ё) илмий даражаси ва унвони.

1. Ҳужжат номи (Тавсифнома)
2. Матн.
3. Имзолар.
4. Сана.
5. Мухр.

Тавсифнома матнини ўзаро мантиқан боғлаган **уч таркибий қисмга** ажратиб кўрсатиш мумкин.

**Биринчи қисмда** шахснинг меҳнат фаолияти, яъни мутахассислиги, айнан шу корхона, ташкилот ва бошқа жойларда қайси муддатдан буён ишлаётганлиги, хизмат вазифасидаги ўзгаришлар ва бошқалар ҳақида маълумот беради.

**Иккинчи қисмда** ходимнинг шахсий тавсифи, яъни ишга муносабати, мутахассислиги бўйича маҳорати, сиёсий савияси, ташкилотчилик қобилияти, жамоат ишларида иштироки, оилавий аҳволи, хулқ-атвори, жамоа аъзоларига муносабати, қандай мукофотларга сазовор бўлганлиги ва бошқа асосий рағбатлантиришлари қайд этилади. Ҳолис бўлиш учун камчилиги ҳам кўрсатилиб, истак бирдирилади.

**Учинчи қисмда** эса юқорида баён қилинганлардан хулоса чиқарилади ва тавсифнома қандай мақсадда ёки нима учун берилётганлиги кўрсатилади.

Тавсифнома матн учинчи шахс тилидан баён қилинади. Ходимни тавсифлашда “халол”, “топшириқни вақтида бажарадиган”, “меҳнатсевар”, “талабчан”, “ташаббускор”, “принципиал”, “интизомли” каби сифатлардан фойдаланилади. Агар тавсифнома жамоат ташкилотлари йиғилишида тасдиқланган бўлса, шу йиғилиш баённомаси рақами ва санасига хавола бўлади. Қоидага кўра тавсифнома икки шахс: муассаса (ёки бўлинма) бошлиғи ва касаба уюшмаси ташкилотининг раиси имзо чекади ва улар имзоси юмалок муҳр билан тасдиқланади.

**Тавсиянома** бирор шахсни маълум лавозимга ёки турли ташкилотларга аъзо бўлиши учун тавсия этиш мақсадида тузиладиган расмий хужжат. У маъмурият ёки алоҳида шахс томонидан берилиши мумкин. Тавсиянома матнида тавсия қилинаётган шахснинг хусусиятлари: мутахасис сифатидаги малакаси, оилавий, ахлоқий жиҳатлари ва фаолиятига баҳо берилади, у тавсия этаётган лавозими ёки ташкилотга аъзо бўлишига муносиб эканлиги юзасидан ишонч билдиради.

Тавсиянома баъзи хусусиятларга кўра тавсифномага ўхшайди, шу сабабли уларнинг кўпчилиги тавсифий тавсиянома шаклида бўлади. Улар орасида асосий фарқ шундаки, тавсияномаларда шахснинг барча ижобий, салбий хусусиятлари кўрсатилиши билан бирга, кейинчалик унинг зиммасига юклатиладиган вазифани бажара олишга ишонч билдиради ва тавсия этилади.

Турли мукофотларга тақдим этиш – **тақдимнома** ҳам тавсиянома шаклида бўлади.

### **Тавсияноманинг асосий зарурий қисмлари:**

Хужжатнинг номи (Тавсиянома)

Матн.

Тавсиянома берувчи шахснинг лавозими, исми, отасининг исми, фамилияси.

Имзо.

Сана.

**Хисобот** муаян вақт учун режалаштирилган иш ёки вазифа, топшириқларнинг бажарилиши, амалий долзарб ишлар, тадбирлар, хизмат ва илмий сафарлар якуни ҳақида маълумот берувчи хужжат. Хисоботда келтирилган маълумотлар аниқ, ишонарли бўлиши керак.

Хисоботда қуйидагиларга эътибор берилади: нима мўлжалланган ёки топширилган эди?, у қандай бажарилди?, нималарга эътибор берилди?, қандай етишмовчиликлар бўлди?, уларни бартараф этиш учун нималар қилиш керак. Хисобот охирида муайян топшириқ ёки режа бажарилмаган бўлса, унинг сабаби бўлса, унинг сабаби кўрсатилади, бу борада таклифлар қайд этилади. Кутубхона- ахборот муассасаларида икки турдаги хисобот қўлланилади: статистик ва ахборотли (ёзма).

Статистик хисобот йилда бир марта календар йили учун тузилади. У статистика бошқармаси томонидан белгиланган шакл бўйича тўлдирилади.

Йиллик ахборотли (ёзма) хисоботни мазмуни, ўтказилган тадбирлар таҳлил қилинади, тўпланган тажрибалар умумлаштирилади ва хулосалар



чиқарилади. Бу таҳлиллар асосида келгуси йилнинг режалари белгилаб олинади.

Хисобот шакл жиҳатидан ҳам билдиришнома хужжатига ўхшаш бўлади (ахборотли хисобот).

**Унинг зарурий қисмлари:**

Сарлавҳаси: хисобот қайси давр учун, қайси муассаса томонидан берилаяпти.

Хужжатнинг номи (Хисобот)

Хисобот матни.

Хисобот тузувчининг лавозими, исми ва ота исмининг бош харфлари, фамилияси, имзо.

Сана.

Хисоботни тасдиқловчи раҳбар имзоси.

### **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Ариза** – бирон бир муассасага ёки мансабдор шахс номига бирор илтимос, таклиф ёки шикоят мазмунида ёзиладиган расмий хужжат.

**Баённома-турли** йиғилиш, кенгаш ва бошқа тур анжуманларнинг боришини, мажлис қатнашчиларининг чиқишлари ва улар қабул қилган қарорларни аниқ, сиқик ҳолда қайд қилувчи расмий хужжат.

**Билдиришнома-бирон бир муассаса раҳбарига хизмат фаолияти билан алоқадор муҳим масалалар юзасидан ёки юқори идора, мансабдор шахсга бирон –бир воқеа ва ходиса ҳақида хабардор қилиш зарурати туғилганда тақдим этиладиган расмий хужжат.**

**Далолатнома-** муассаса ёки айрим шахслар фаолияти билан боғлиқ бирон-бир бўлиб ўтган (содир бўлган) воқеа, ходиса, иш-харакатни ёки мавжуд ҳолатни тасдиқлаш, унга гувоҳлик бериш мақсадида бир неча киши томонидан тузилган хужжат .

**Ишончнома** -бирон бир муассаса ёки айрим шахс ўз номидан иш кўриш учун иккинчи бир шахсга ишонч билдирадиган ёзма ваколатли хужжат.

**Маълумотнома-** бўлган воқеа ёки ходисаларни билдириш-ахборот бериш мазмунида ифодаладиган хужжат.

**Тавсифнома** -маълум бир шахснинг меҳнат фаолияти, шунингдек, унинг ўзига хос хислат ва фазилатларини акс эттирувчи расмий хужжат.

**Тавсиянома** -бирор шахсни маълум лавозимга ёки турли ташкилотларга аъзо бўлиши учун тавсия этиш мақсадида тузиладиган расмий хужжат.

**Хисобот** - муаян вақт учун режалаштирилган иш ёки вазифа, топшириқларнинг бажарилиши, амалий долзарб ишлар, тадбирлар, хизмат ва илмий сафарлар якуни ҳақида маълумот берувчи хужжат.

### **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

1. Аризанинг зарурий қимлари неча?
2. Аризалар неча хил бўлади?
3. Баённома нима?
4. Баённоманинг асосий зарур қимларини кўрсатинг?
5. Билдиришнома нима ва у неча турга бўлинади?

6. Далолатнома нима ва у қандай ҳолатларда ишлатилади?
7. Ишончномани таърифланг?
8. Маълумотнома нима?
9. Тавсифнома ва тавсияномани бир –биридан фарқини кўрсатинг?
10. Хисобот нима?

## **11.2. Кутубхона- ахборот муассасаларида хизмат ёзишмалари ва ҳужжатлар устида ишлаш тартиби.**

**11.2.1.**Хизмат ёзишмалари ва уларга қўйиладиган талаблар. Хизмат ёзишмалари турлари

**11.2.2.**Ҳужжатлар устида ишлаш тартиби

### **11.2.1.Хизмат ёзишмалари ва уларга қўйиладиган талаблар. Хизмат ёзишмалари турлари.**

Хизмат ёзишмалари мазмунан хилма-хил бўлиб, унда муассаса фаолиятининг турли масалалари билан боғлиқ талаб, илтимос, таклиф, қафолат кабилар акс эттиради. Шунинг учун ҳам улар ҳужжатларнинг юқорида кўрсатилган гуруҳлари билан узвий алоқадордир. Бу ҳужжат тилларига хатлар, телеграмма, телефонограмма, модемнома, электрон почта хатлари ва бошқалар киради.

**Хатлар** муассасалар орасида хизмат алоқаларини амалга оширувчи асосий ҳужжатдир. Хат орқали бажариладиган масалалар кўлами кенг бўлиб, бундай ёзишмалар воситасида турли кўрсатмалар, сўровлар, жавоблар, тушунтиришлар, хабарлар, таклифлар, илтимослар, қафолатлар берилади ёки қабул қилинади. Мазмун жиҳатдан турлича бўлган бундай ҳужжатлар умумлаштирилган ҳолда хизмат хатлари деб юритилади.

Хатларни бажарадиган вазифасига қараб қуйидаги турларга бўлиш учун мумкин:

1.Жавоб талаб қилувчи хатлар (даъво хатлар, сўров хатлар, илтимос хатлар).

2.Жавоб хатни талаб қилмайдиган хатлар (илова хат, тасдиқ хат, эслатма хат , ахборот хат, қафолат хат ва бошқалар).

Хизмат хатлари одатда хатлар учун тайёрланган босма иш қоғозларига ёзилади. Махсус босма иш қоғозлари бўлмаган ҳолларда хизмат хатлари хос иш қоғозига ёки оддий қоғозга ёзилади. Хат оддий қоғоз вараққа ёзилса, унинг чап томонидаги юқори бурчагига хат жўнатаётган муассаса номи кўрсатилган тўртбурчак муҳр қўйилади.

**Хизмат хатлари қуйидаги зарурий қисмлари ўз ичига олади:**

Ўз.Р. герби.

Муассасанинг рамзий белгиси ( эмблемаси).

Мукофатлар.

Вазирлик, бошқарма номи.

Ташкилот номи.

Бўлинма номи.

Таснифлагич бўйича хужжатнинг хос рақами.  
Муассасанинг хос рақами .  
Почта, телеграф адреси, банкдаги ҳисоб –китоб рақами.  
Сана.  
Шартли рақам (индекс).  
Келган хужжат шартли рақами.  
Хужжатнинг келиш санаса.  
Хужжат жўнатиладиган манзил (хат олувчи муассасанинг номи).  
Муносабат белгиси (резолюция).  
Назорат ҳақида белги.  
Матн сарлавҳаси (хатнинг қисқача мазмуни).  
Матн.  
Иловалар ҳақида белги.  
Имзо.  
Розилик белгиси (виза).  
Келишув ҳақида белги.  
Бажарувчи ҳақида белги ва унинг телефон рақами .  
Бажарилганлик ҳақида белги.

Ҳар қандай хизмат хати мантиқий жиҳатдан ўзаро боғлиқ бўлган уч қисмдан иборат бўлади.

Хатнинг биринчи (кириш) қисмида одатда, хат билан тегишли муассасага мурожаат қилишга мажбур этувчи асосий сабаб кўрсатилади. Иккинчи қисмида хатда қўйилаётган масалани ҳал қилиш зарурлиги далиллар асосида баён қилинади. Хатнинг учинчи (хулоса) қисмида эса хат ёзишдан кўзланган асосий мақсад ифодаланади.

Хизмат хатлари имкони борича қисқа бўлиши, бироқ бу қисқалик унинг аниқ ва равшанлигига таъсир этмаслиги керак. Қоидага кўра, хизмат хатлар бир бетдан ошмаслиги лозим. Фақат жуда муҳим масалалар ёзилган, бирмунча муфассал баён талаб қилувчи хатларгина истисно тариқасида уч бетгача бўлиши мумкин.

Расмий хатлар матнида икки хил мазмунда тушуниладиган жумлалар бўлмаслиги учун кўчма маънодаги сўз ва иборалар қўллашда эҳтиёткорлик, синчковлик талаб этилади. Хизмат хатлари икки нусхада ёзилади ва имзоланади. Биринчи нусха жўнатилиб, иккинчи нусха муассасанинг ўзида сақланади. Агар хат икки ва ундан ортиқ жойга йўлланса, хат жўнатилаётган асосий муассаса ёки раҳбар ходимнинг номидан сўнг бошқалар берилади.

Хизмат хатлари одатда, муассаса номига юборилади. Фақат масаланинг ҳал қилиниши бевосита раҳбарга боғлиқ бўлса, хат раҳбар номига жўнатилиши мумкин.

Хизмат хатларида матн учун сарлавҳа катта аҳамиятга эга. Улар хужжатнинг қисқача мазмунини, яъни хат нима ҳақида эканлигини кўрсатади. Масалан: “Ахборот- кутубхона марказини таъмирлаш учун қўшимча маблағ ажратиш ҳақида”, “Тўловларга кафолат бериш ҳақида”.

Хизмат хатлари матнидан сўнг хатга имзо чекувчи раҳбар лавозимини номи аниқ кўрсатилиши лозим. Агар хат хос иш қоғозига ёзилмаган бўлса, хатнинг имзо қисмида лавозим номидан ташқари муассаса номи ҳам тўлиқ

кўрсатилади. Хужжат муассаса раҳбари томонидан имзоланади. Иш юритиш жараёнида баъзан хатга раҳбар вазифасини бажарувчи шахс ёки унинг ўринбосари хатда қайд этилган лавозим номидан чизиқча қўйиб имзо чекади. Бу иш юритишга масъул бўлган шахс тегишли йўриқномадан хабардор эмаслигидан далолат беради. Хатни тайёрлаш жараёнида тузувчи хатга ким имзо чекишини олдиндан билиши керак.

Агар хатга бирон бир хужжат илова қилинаётган бўлса, хатнинг қуйи қисми чап томони хошиясига “Илова” сўзи қўйилади, сўнг тартиб рақами билан илова қилинаётган хужжатлар номи, нусхаси ва бети кўрсатилган ҳолда берилади.

Хатларни ўзига хос хусусиятларидан яна бири шундаки, уларни номи (кафолат хати, илова хати, таклиф хати ва бошқалар) ёзилмайди. Уларнинг қандай хат эканлиги матн мазмунидан билиниб туради.

Иш юритишда кенг тарқалган хат турлари мавжуд бўлиб, уларни алоҳида –алоҳида кўриб чиқамиз.

**Ахборот хати.** Бундай хатлардан кўзланган мақсад маълум ташкилот ёки шахсни амалга оширалаётган тadbирдан хабардор қилишдир. Бу хатларни хажми оддий маълумотнома кўринишида бўлиб, бир жумладан то бир неча саҳифагача бўлиши мумкин. Ушбу хатларга референт ёки котибнинг имзоси етарли.

**Даъво хати.** Маълум бир муассасаннинг бошқа бир идора ёки транспорт ташкилотларига нисбатан талаб ва эътирозлари баён қилинган хатлар – (рекламация) ёки даъвономалар деб юритилади. Даъво хатлари товар етказиб бериш, қурилиш ишлари, ижара, юк ташиш ва шу каби бир қанча ишлар бўйича тузилган шартномалар бажарилмай қолганда ўз қонуний ҳуқуқларни ва манфаатларини химоя қилиш мақсадида тузилади. Одатда даъво хатлар уч нусхада тайёрланади. Хатнинг 1- нусхаси айбдорга, 2- нусхаси даъвогарнинг ўзида қолади. Айбдор муассаса даъво хатда кўрсатилган талабларни бажаришдан бош тортган тақдирда, хатнинг 3- нусхаси даъво аризасига қўшиб, судга ёки ҳакамликка топширилади.

Даъво хатларида даъвогар талабини асослайдиган ҳамда тасдиқлайдиган далиллар, кўрсатмалар ва экспертиза далолатномаси, қабул қилиш далолатномаси ва хоказолар хатга илова қилинади.

**Илова хати.** Хатни қабул қилиб олувчиларни жўнатиладиган хужжатлар ҳақида ёзма хабардор қилиш учун қўлланувчи қисқача хабар қоғозидир. Илова хат иш юритишда кенг тарқалган. Муассасаларда бундай хатлар шартнома лойихаларини, зиддиятли баённомаларини, даъво материалларини жўнатишда қўлланилади. Илова хатларда шартномалар, даъво материалларининг жўнатилиш вақти ва турли хужжатлар лойихасини кўриб чиқиш муддатлари ҳам қайд қилинади. Шу сабабли даъво –шикоят ишларида у ёзма далил сифатида қўлланилиши мумкин.

**Илтимос хат.** Муассасалар маълум бир ишни амалга ошириш ёки тугатиш мақсадида бошқа муассасаларга расмий хат орқали илтимос қилишлари мумкин. Муассасалар ўртасидаги бундай ўзаро ёзишмалар илтимос хат воситасида бажарилади. Илтимос хат хизмат хатлар орасида энг кўп тарқалган турлардан ҳисобланади. Илтимос хатлар ҳам бошқа хатлар каби

муассасаларнинг хос иш қоғозларига ёзилади ва албатта жўнатилиш санаси ва жўнатма рақами кўрсатилади.

**Кафолат хат.** Муайян бир шарт ёки ваъдани тасдиқлаш мақсадида тузилади. Хатларнинг бу тури, қоидага кўра, бажарилган иш учун ҳақ тўлашда, ишнинг бажарилиш муддати ҳақида, турар-жой билан таъминлашда, ишга қабул қилишда, бажариладиган ишнинг сифати ҳақида кафолат бериш учун тайёрланади ва ташкилот ёки алоҳида шахсларга жўнатилади. Кафолат хати корхона раҳбари томонидан имзоланади. Молиявий ишлар билан боғлиқ бўлган кафолат хатларига бош ҳисобчи имзо чекади.

**Сўров хати.** Жавоб талаб қилинадиган бундай ёзишмаларда маълумотлар, хужжатлар ёки бошқа зарур нарсалар сўралади. Сўров хати, одатда, икки асосий қисмдан – кириш ва хулосадан иборат бўлади. Киришда сўровнинг юборилиш сабаби кўрсатилади, хулоса қисмида эса хат йўлланган ташкилотдан жавоб талаб қилинаётган масалалар ёритилади.

**Телеграмма.** Мухим хабарнинг телеграф орқали берилган ниҳоятда қисқа шакли. У бир муассасадан иккинчисига йўлланган расмий хужжат ҳисобланади. Хизмат ёзишмаларининг бошқа турлари белгиланган манзилга хабарни ўз вақтида етказилишини таъминлай олмаса, уни зудлик билан етказиш учун телеграфдан фойдаланилади. Телеграмманинг бошқа иш қоғозларидан фарқи унинг ўзига хос ихчамлиги ва қисқалигидир. Хизмат телеграммалари икки нусхада тайёрланади. Биринчи нусха жўнатиш учун алоқа бўлимига топширилади, иккинчи нусхаси эса муассасанинг ўзида сақлаш учун қолдирилади.

**Телефонограмма.** Шошилиш хабарнинг матнини белгиланган жойга телефон орқали етказишдир. Телефон воситасида бўладиган бундай мулоқат расмий хужжат сифатида қабул қилинади ва иш қоғозининг бир тури ҳисобланади.

Хизмат муоамаласининг бу тури кўпинча бир шаҳар ёки туманда жойлашган муассасалар ўртасида қўлланилади. Ҳар қандай телефонограмма бир нусхада тайёрланиб, раҳбар ёки масъул шахс томонидан имзоланади одатда, тайёр матн асосида етказилади.

Телефонга чақирилган киши телефонограмма берилиши ҳақида огоҳ этилиши ва у қабул қилишга тайёр бўлгач, матн қабул қилувчи уни ёзишга улгурадиган суръатда баён қилиниши керак. Матн баён қилинганда, қабул қилувчи ёзиб олинган матнни етказувчига қайта ўқиб эшиттириши керак. Ҳар икки томон телефонограмма матни тўғри қабул қилинганлигига ишонч ҳосил қилгач, қабул қилувчи телефонограмма берилиш вақти ва санасини, шунингдек, етказувчининг лавозими, исми ва фамилиясини кўрсатиши шарт. Етказувчи ҳам қабул қилувчининг исми ва фамилиясини, телефонограмманинг берилиш санаси ва вақтини ёзиб қўяди.

### **11.2.2. Хужжатлар устида ишлаш тартиби**

Ташкилот ёки муассасадаги хужжатлар оқимини уч турга ажратиш мумкин:

Олинма хужжатлар – бошқа ташкилотлардан келгадиган хужжатлар.

Жўнатма хужжатлар – бошқа ташкилотларга юбориладиган хужжатлар.

Ички хужжатлар - ташкилотнинг ичида тузилиб, бошқарув жараёнида ходимлар томонидан фойдаланиладиган хужжатлар.

Олинма хужжатлар қуйидаги жараёнлардан ўтади:

- қабул қилиш;
- дастлабки кўриб чиқиш;
- қайд этиш;
- раҳбар томонидан кўриб чиқиш;
- ижро учун топшириш .

Хужжатларни қабул қилиш ва дастлабки ишлаш девонхона ёки котиб томонидан амалга оширилади. Хужжатлар солинган конверт ёки пакет олинган экан, улар тешириб кўрилади, сўнг очилади. Хужжатлар этишмаслиги ёки яроқсизлиги аниқланганда, икки нусхада далолатнома тузилади. Улардан бири девонхонада қолади, иккинчиси хужжат келган ташкилотга жўнатилади. Жўнатилаётганда, қайтарилуш сабаби кўрсатилиб, илова хат ёзилади. Адашиб жўнатилган хужжатлар белгиланган жойга янги конвертларда жўнатилади ёки юборувчига қайтарилди. “Шахсий ” устхати бўлган ёки жамоа ташкилотлари номига йўлланган хужжатлар очилмайди, белгиланган олувчига берилди.

Хужжатлар девонхонада дастлабки кўрувдан ўтказилаётганда, бевосита ташкилот раҳбари кўрадиган хужжатлар алоҳида ажратилади. Бундай хужжатларга ташкилотнинг асосий масалалари бўйича ахборотлар мавжуд бўлган ва раҳбарияти қарорини талаб этувчи хужжатлар, хусусан юқори ташкилотлардан олинган хужжатлар киради.

Хужжатларни дастлабки кўриб чиқиш ва ижро этувчиларга бериш уларнинг келиб тушган кунда ёки иш кунда бўлмаган вақтда келиб тушганда, биринчи иш кунда амалга оширилиши керак. Бир неча таркибий бўлинмалар томонидан ижро этиладиган хужжатлар уларга навбат билан ёки бир вақтнинг ўзида нусхаларда берилди.

**Жўнатма хужжатларни** ишлаш ва жўнатиш, амалдаги почта қоидаларига мувофиқ, марказлаштирилган холда девонхона томонидан бажарилади. Конвертга жойлаштиришдан аввал хужжатларнинг тўғри расмийлаштирилганлиги, иловани борлиги ва бус бутунлиги, нусхалар сонини олувчилар сонига мувофиқлиги текширилади. Буюртма хат-хабарни жўнатиш рўйхати тузилади, унга девонхона ходими ўзининг фамилияси ва жўнатиш санасини кўяди. Жўнатиш учун тайёрланган хужжатлар ўша куннинг ўзида ёки келгуси иш кунидан кечиктирмасдан ишланиши ва жўнатилиши керак.

**Ички хужжатлар** таркибий бўлинмаларидаги тегишли масъул шахсларга қайднома дафтарига имзо чектирилгани холда ёки рўйхатга олинган шаклда берилди. Ташкилот хужжатлари ҳам тўлиқ, ҳам танлаб ҳисобга олиб борилди. Фуқаролар таклифлари, аризалари ва шикоятлари мустақил равишда ҳисобга олинади. Хужжатлар сонини ҳисоблаб чиқишда ҳар қайси нусха шу жумладан, кўпайтирилган ва машинкада ёзилганлари ҳам битта бирлик сифатида ҳисобланади. Хужжатлар айланишини ҳисоб-китоб натижаси ташкилот раҳбарига вақти-вақтида етказилиб турилади.

**Хужжатларни рўйхатга олиш.** Бажариш ва ҳисобга олишни талаб қиладиган барча хужжатлар: олинма хужжатлар, жўнатма хужжатлар, ички хужжатлар ҳам албатта рўйхатга олинади – қайд қилинади. Хужжатлар бир

марта: олинма хужжатлар – келиб тушган куни; жўнатма хужжатлар – имзоланган ёки тасдиқланган куни рўйхатга олинади. Рўйхатдан ўтказилган хужжат бир бўлимдан бошқасига берилганда у қайта рўйхатга олинмайди.

Олинма, жўнатма ва ички хужжатлар алоҳида –алоҳида рўйхатга олинмайди. Олинма ва жўнатма хужжатларнинг рўйхатга олиниши шартли рақами (индекси) рўйхатдан ўтказиш тартиби рақами ва йиғмажилдлар номенклатураси бўйича йиғмажилди индекси рақамларидан иборат бўлади.

Ички хужжатлар рўйхатга олинаётганда, хужжат турига қараб гурухланади ва уларнинг ҳар бири алоҳида –алоҳида қайдланади. Масалан, асосий фаолият бўйича буйруқлар, шахсий таркиб бўйича буйруқлар, тафтиш далолатномаси, баённомалар, ҳисоботлар, билдиришномалар, аризалар ва х.к. Рўйхатга олинишнинг тартиб рақами ҳар бирида алоҳида бўлади. Рўйхатга олинишнинг тартиб рақами ҳар бирида алоҳида бўлади. Рўйхатга олиш индекси йил давомида қўйилади ва йил бошидан қайта тартибланади. Хужжатнинг нисбатан оз ёки кўплигига қараб, рўйхатга олиш дафтари (журнал) ёки рўйхатга олиш –назорат варақчаси қўлланилади.

Кутубхона- ахборот муассасаларда кўпроқ рўйхатга олиш дафтари қўлланилади.

**Хужжатлар йиғмажилдини шакллантириш.** Хужжатлар йиғмажилдини шакллантиришда қуйидаги қоидаларга риоя қилиш зарур:

- хужжатлар йиғмажилди сарлавхаларига мувофиқ фақат ижро этилган, тўғри расмийлаштирилган хужжатларни жойлаштириш;

- битта масаланинг ҳал қилинишига тааллуқли барча хужжатларни биргаликда жойлаштириш;

- хужжатлар йиғмажилдида битта календарь йилининг хужжатларини гурухлаш (йилдан-йилга ўтувчи хужжатлар нусхаси бундан мустасно )

- хужжатлар йиғмажилдларида доимий ва вақтинча сақланадиган хужжатларни алоҳида гурухлаш.

- хужжатлар йиғмажилдига қайтариш лозим бўлган ортиқча нусхалар , хомаки қўлёзмалар жойланмаслиги керак. Хужжатлар йиғма жилди 250 варақдан ошмаслиги керак.

Бошқарув хужжатлари хужжатлар йиғмажилдлари турлари бўйича ва унга тааллуқли иловалар билан хронологик тарзда гурухланади. Бошқарув хужжатлари билан тасдиқланган уставлар, йўриқномалар уларга иловалар бўлиб ҳисобланади ва кўрсатиб ўтилган хужжатлар билан биргаликда гурухланади. Агар улар мустақил хужжат сифатида тасдиқланган бўлса, у ҳолда улар алоҳида хужжатлар йиғмажилдларида гурухланади.

Асосий фаолиятлар бўйича буйруқлар шахсий таркиб бўйича буйруқлардан алоҳида гурухланади.

Юқори ташкилотлар топшириқлари ва уларни ижро этиш бўйича хужжатлар йиғмажилдларида гурухланади.

Ёзишмалар, қоидага кўра, календарь йил даври бўйича гурухланади ва хронологик тартибда кетма-кет туркумланади. Жавоб хужжати сўров хужжатидан кейин жойлаштирилади.

Ташкилотларда иш юритиш жараёнида тўпланган хужжатлар кейинчалик ё узок муддатда архивда сақлаб қолинади, ёки қисқа муддат сақланиб, кейин

йўқ қилиб ташланади. Ташкилотлар уларни фаолиятида вужудга келган ва доимий сақланадиган хужжатларни танлаб олинишини, ҳисобга олинишини, сақланишини, ишланиш сифатини ва ушбу хужжатларни ўз вақтида давлат сақловига (архивга) беришни таъминлайдилар.

## **Мавзу бўйича асосий тушунча ва атамалар**

**Хатлар** муассасалар орасида хизмат алоқаларини амалга оширувчи асосий хужжатдир. Хат орқали турли кўрсатмалар, сўровлар, жавоблар, тушунтиришлар, хабарлар, таклифлар, илтимослар, кафолатлар берилади ёки қабул қилинади.

**Ахборот хатидан** кўзланган мақсад маълум ташкилот ёки шахсни амалга оширалаётган тадбирдан хабардор қилишдир

**Даъво хати.** Маълум бир муассасаннинг бошқа бир идора ёки транспорт ташкилотларига нисбатан талаб ва эътирозлари баён қилинган хат (рекламация).

**Илова хати.** Хатни қабул қилиб олувчиларни жўнатиладиган хужжатлар ҳақида ёзма хабардор қилиш учун қўлланувчи қисқача хабар қоғозидир

**Илтимос хат.** Муассасалар маълум бир ишни амалга ошириш ёки тугатиш мақсадида бошқа муассасаларга расмий хат орқали илтимоси.

**Кафолат хат.** Муайян бир шарт ёки ваъдани тасдиқлаш мақсадида тузилган хат.

**Телефонограмма.** Шошилиш хабарнинг матнини белгиланган жойга телефон орқали етказиш.

**Олинма хужжатлар** – бошқа ташкилотлардан келадиган хужжатлар.

**Жўнатма хужжатлар** – бошқа ташкилотларга юбориладиган хужжатлар.

**Ички хужжатлар** - ташкилотнинг ичида тузилиб, бошқарув жараёнида ходимлар томонидан фойдаланиладиган хужжатлар

## **Мавзунини ўзлаштириш учун саволлар**

- 1.Хизмат хатларининг зарурий қимларини кўрсатинг?
- 2.Ахборот хати нима?
- 3.Даъво хати нима ва у қандай ҳолатларда қўлланилади?
- 4.Илтимос хати нима ва унинг асосий зарурий қимлари нечта?
5. Кафолат хати нима?
6. Хужжатларни рўйхатга олиш тартибини биласизми?
- 7.Хужжатлар йиғмажилдини шакллантириш қоидаларини биласизми?



## Хулоса

Республикамизда бозор муносабатларини шаклланиш даври кутубхона-ахборот фаолиятини бошқарув тизимида ҳам, менежмент, маркетинг соҳасида жaxon амалиётида эришилган назарий ва амалий билимлардан кенг фойдаланишни таққозо этмоқда. Кутубхона- ахборот фаолияти бошқаришнинг ўзига хос хусусиятларидан бири кутубхона – ахборот фаолияти технологиясидир. Технологияни бошқариш ўз навбатида фаолиятни нормалаштириш ва кутубхона меҳнатини илмий асосида ташкил этишни чуқур билишни талаб этади. Кутубхона- ахборот фаолиятининг яна бир ўзига хос хусусияти, ҳар бир соҳада бўлганидек бир тарафдан технологик жараёнлардан, ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатишдан ташкил топиши бўлса, иккинчи тарафдан кўпгина ишларни ижодий, педагогик, психологик характерга эга эканлигидир.

Кутубхона- ахборот фаолиятини яна бир ўзига хос хусусияти- бу бир тарафдан давлат муассасаси сифатида фаолият юритиши бўлса, иккинчи тарафдан уни жамоатчилик билан бевосита боғлиқлиги, жамият аъзоларига уларни китоб ва ахборотга бўлган талаб ва эҳтиёжларини, қизиқишларини ўрганган ҳолда кутубхоначилик ва ахборот хизмати кўрсатишидир. Бу эса ўз навбатида фаолиятни бошқаришга жамоатчиликни бевосита жалб қилишни таққозо этади.

Бошқаришнинг назарий асосларини, тамойилларини, усулларини ўрганиш ва уни кутубхона- ахборот фаолияти соҳасига мос ҳолада жорий этиш, соҳада бошқарув фаолиятини илмий асосида ташкил этишга олиб келади. Илмий асосда бошқарув эса, кутубхона ходимларини ўз меҳнатларига ижодий ёндошишга, бу эса ўз навбатида кутубхона- ахборот муассасаларини фаолият кўрсатиш самарадорлигини оширади.

Янги ижтимоий-иқтисодий муносабатларни шаклланиш даврида кутубхоначилик ишини бошқариш ва молиятлаштириш тизимида ҳам олдинги тизимдан фарқ қилувчи, кутубхона-ахборот муассасаларининг мустақил равишда тезкор-хўжалик юритиш ҳамда ўз фаолиятларида турли хил молиявий таъминот манбаларидан унумли фойдалана олиш ишларини амалга оширишни таққозо этмоқда. Кутубхоналарга маъмурий буйруқбозлик бошқариш усулларида воз кечган ҳолда иқтисодий таъсир кўрсатиш усулларига ўтиш, хўжалик юритишни ташаббускор йуналишларини жорий этиш учун аниқ имкониятлар яратилмоқда.

Кутубхона маркетингини шакл ва усулларини ўрганиш ва уни амалиётга жорий этиш, ахборот бозоридаги ҳолатни прогнозлаш, ахборотга бўлган сўровларни мақсадга мувофиқ равишда ўрганиш ва тўғирлаб бориш, хизмат кўрсатилаётган истеъмолчилар контингентининг ахборот-библиографик талабларини олдиндан кўра билиш имконини беради.

Шу билан бирга маркетинг усулларини қўллаш, устивор хизмат кўрсатиш гуруҳларини асосланган ҳолда ажратиш, кутубхона-ахбороти ва унга яқин бўлган сервис хизматларини (шу жумладан пуллик хизматларини) ўзгарувчан номенклатурасини объектив равишда ишлаб чиқиш ва доимий равишда янгилаб бориш имконини беради.

Бу эса кутубхоналар фаолиятини ўзига хослиги ва моддий техник имкониятларини ҳисобга олган ҳолда ўз-ўзини тўғрилаб боровчи механизмини яратишга, фаолият кўрсатиш натижаларини самарадорлилигига, кутубхона-ахборот муассасаларини обрўсини оширишга ҳамда кутубхоналар жамоасини ижтимоий мустаҳкамлашга олиб келади.

Кутубхона- ахборот фаолиятини бошқаришнинг такомиллаштириш масалалари кўпгина кутубхоначилар, кутубхонашуносларни қизиқтириб келмоқда. Бошқарувнинг прогрессив принциплари, усулларини қулланилиши кутубхона муассасалари фаолиятини самарадорлигини ошишига, бу эса истеъмолчиларни китоб ва ахборотга бўлган талабларини имкон қадар тўлик қондиришга замин хозирлайди.

Кутубхона- ахборот муассасаларини бошқариш учун зарур бўлган ахборотлар турли усулларда берилади: шахсий учрашувларда, мажлис ва йиғилишларда, телефон орқали ва хоказо. Лекин бошқариш жараёнидаги асосий ахборот воситаси бу ҳужжат бўлиб қолади.

Иш юритиш, умуман бошқарув соҳасида ҳужжатлар тайёрлаш, тузиш, бошқарув аппарати фаолиятидаги энг сермеҳнат ва сермашаққат жараёндир. Шунинг учун ҳам замонавий раҳбар ҳар қандай зарур ахборотни расмий –иш тилининг тегишли шаклларида бемалол ифодалай олиши, идоравий иш юритиш малакаларини пухта эгаллаган бўлиши зарур.

Бошқарув назарияси кутубхона- ахборот фаолиятини бошқариш фаолиятига кириб бормоқда. Талабаларда бу ҳақида маълум бир тушунча ва кўникмаларни ҳосил қилиниши эса, кутубхона- ахборот фаолияти амалиётида янги, самарали бошқарув ишларини амалга оширишга имкон беради.

# Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

## 1. Ўзбекистон Республикаси қонунлари

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси // Халқ сўзи-1992.-8 декабрь.
2. “Мулкчилик тўғрисида” Ўзбекистон Республикаси қонуни // Хаўк сўзи- 1993 – 31 октябрь.
3. “Тадбиркорлик тўғрисида” (1993 йил 7 майда ўзгартиришлар киритилган) Ўзбекистон Республикаси қонуни // Халқ сўзи –1991.-16 феврал.
4. Реклама тўғрисида Ўзбекистон Республикаси қонуни // Халқ сўзи- 1998.- 12 декабрь.
5. “Республика аҳолисини ахборот-кутубхона билан таъминлашни ташкил этиш тўғрисида” 2006 йил 20 июндаги Ўзбекистон Республикаси Президентининг қарори // Халқ сўзи-2006.-20 июнь
6. Ўзбекистон Республикасининг Мехнат кодекси.-Т.: Адолат, 1996
7. Ўзбекистон Республикасининг Фуқаролик кодекси.-Т.: Адолат, 1996
8. Ўзбекистон Республикаси вилоятлари, шаҳарлари ва туманлари Хоқимликларида иш юритиш бўйича йўриқнома тўғрисида //Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1994 йил 16 августдаги 424- сон қарорига илова.
9. Ўзбекистон Республикаси Вазирликлари, давлат Кўмиталари, Идоралари, корпорациялари, концернлари, уюшмалари аппаратларида иш юритиш бўйича намунавий йўриқнома.//Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1999 йил 29 мартдаги 140- сон қарорига илова

## 2. Дарслик ва ўқув қўлланмалар

1. Менеджмент ва бизнес асослари: Дарслик. – Т.: Мехнат, 1997. –352 б.
2. Абдуллаев Ё., Каримов Ф. Кичик бизнес ва тадбиркорлик асослари: 100 савол ва жавоб. –Т.: Мехнат, 2000.-300 б.
3. Носиров П., Абдуллаев Ш. Маркетинг – бозор иқтисодиёти асоси . –Т.: Ўзбекистон, 1994. 239 б.
4. Маркетинг: бошқарувнинг бозор концепцияси: Ўқув қўлланма.-ТДИУ.-1998.-150 б. / Тошкент давлат иқтисодиёт университети
5. Ташкилот маданияти ва раҳбар маънавияти. ( Илмий мақолалар тўплами) -Т., 2001.-136 б. / Тошкент давлат маданият институти.
6. Фрумин И.М. Кутубхоначилик иши: ташкил этиш ва бошқариш. 2-чи нашрдан тарж. –Т.: Ўқитувчи.-1987. –186 б.
7. Қисқача русча –ўзбекча –инглизча иш юритиш луғати. - Т.: Ўзбекистон, 1995.
8. Иш юритиш :/ М. Аминов, А. Мадвалиев, Н. Махмудов ва Н. Махмудов: проф. Н. Тухлиев тахрири остида. -Т.: Ўзбекистон миллий энциклопедияси. -2003. -440 б.

9. Астапович Е.Г. Библиотечная технология: Учеб.пос. Ч.1. Основы библиотечной технология/ Моск.Гос. ин-т культуры. –М., 1991.-54с.
10. Астапович Е.Г.Библиотечная технология : Учеб. пос. Ч.2. Документация регламентирующая библиотечные технологические процессы / Моск. Гос. Ин-т культуры.-М., 1993.-40 с.
11. Ванеев А.Н. Методическое обеспечение библиотечной деятельности: Учеб. пос. – М.: Профиздат. –2000.-144с.
12. Ключев В.К., Ястребова Е.М. Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности: Учеб. пос. –М.:Изд-во Моск. Гос. Ун-та культуры. 1999.-144 с.
13. Пашин Д.И. Управление библиотечным делом Российской Федерации: современная концепция: Учеб.пос. М.: 1998. –115 с.
14. Сулова И.М. Менеджер библиотеки: Требование к профессии и личности. Учеб.пос. М.: Изд-во МГУК, ИПО Профиздат. 2000. –144 с.

### **3. Газета ва журнал маколалари**

1. Джерливская И.К. Менеджмент: (История, теория, содержание) // Науч. и тех. б-ки. – 1992. № 12. –С.45-58.
2. Евстигнеева Я.Э. Источники вне бюджетного финансирования библиотек //Библиотекосведение –1996. № 4/5 – С.111-117.
3. Клиппер Е.В. Экономика – управленческие аспекты библиотечной деятельности // Науч. и тех. б-ки – 1994. -№ 5.-С.-69-78.
4. Куштанова Л.И. Перспективное планирование: актуализация проблем //Библиотекосведение.-1996.- № 2. –С.20-28.
5. Сулова И.М. Библиотечный менеджмент: современная концепция управления //Библиотека. –1995- №12.-С.16-20.
6. Сулова И.М. Десятилетие менеджмента и маркетинга в теории и практике библиотек: полимические размышления// Науч. и тех. б-ки.-1996.-№?.-МС.№-17.
7. Ястребова Е.М. Культура современного руководителя: /Постановка проблемы// Библиотекосведение.- 1995.-№6.-С.52-59.
8. Ястребова Е.М. Внутренний маркетинг в библиотеке // Науч. техн. б-ки.-1993.-№ 10.-С.403-46.
9. Ястребова Е.М. Маркетинг-микс и его эффективность // Библиотека.-1992.-№ 5-6.-С.12-14
10. Ястребова Е.М. Три степени “Паблик релейшнз” // Библиотека.-1998.-№ 5-6.-С.31-32
11. Архипова Т.С. Ключникова К.М. Маркетинг в библиотечно-информационной деятельности США //Науч. техн. б-ки.-1992.-№ 4.-С. 41-44
12. Клещук С.Е. Библиотечный маркетинг в США: генезис и современные проблемы // Науч. техн. б-ки.-1991.-№12.-С. 3-10.

### **4. Интернет сайтлари**

1. [http:// www.Library.ry](http://www.Library.ry)- менеджмент ва маркетинг
2. [http://www/ Library/ fio/ru](http://www/Library/fio/ru)- менеджмент ва маркетинг