



MIRALI MAXMUDOV

KUTUBXONA-AXBOROT  
**FAOLIYATI**  
**MARKETINGI**

UO'R 021.339.  
RBR 78 ya 73  
M 32

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA'LIM,  
FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI  
MADANIYAT VA TURIZM VAZIRLIGI

O'ZBEKISTON DAVLAT SAN'AT VA  
MADANIYAT INSTITUTI

MIRALI MAXMUDOV

# KUTUBXONA-AXBOROT FAOLIYATI MARKETINGI

*O'quv qo'llanma*

5350600 – “Kutubxona-axborot faoliyati (kutubxonachilik va bibliografiya)” bakalavr ta'lim yo'nalishi uchun

TOSHKENT  
“DONISHMAND ZIYOSI”  
2023

30 ta

O'zbekiston Davlat san'at  
va madaniyat instituti  
APM inv № [07 (y4, 505)]

UO'K 021:339.138(075.8)

KBK 78ya73

M 32

**Taqrizchilar:**

**Davlatov S.H.** – filologiya fanlari nomzodi, dotsent;

**Berdiyeva Z.SH.** – O'zbekiston Fanlar akademiyasi Asosiy kutubxonasi direktori.

**Maxmudov, Mirali.**

Kutubxona-axborot faoliyati marketingi [Matn]: o'quv qo'llanma / M.Maxmudov. –Toshkent: "Donishmand ziyosi" nashriyoti, 2023. – 128 bet.

O'quv qo'llanma kutubxona-axborot faoliyatida marketing nazariyasining metodologik asoslarini, marketingning asosiy jihatlarini, rivojlanish qonuniyatlarini va o'ziga xos xususiyatlari, tamoyillari va shakllarini yoritishga qaratilgan. O'quv qo'llanmaning asosiy maqsadi talabalarda marketing usullari va shakllarini kutubxona-axborot faoliyatida qo'llash haqida bilim va ko'nikamalar hosil qilishdir.

O'quv qo'llanma "Kutubxona-axborot faoliyati (kutubxonachilik va bibliografiya)" bakalavr ta'lim yo'nalishi talabalari uchun tayyorlangan. Undan magistraturada hamda kutubxona va axborot-resurs markazlari xodimlarining malaka oshirish kurslarida ham foydalanish mumkin.

ISBN 978-9943-9394-9-3

© M.X. Maxmudov, 2023

© "Donishmand ziyosi", 2023

---

---

## KIRISH

Axborotli jamiyatning rivojlanishi bilan kutubxonalarga qo‘yiladigan talablar ham ortib borishi, kutubxona xodimlari jamiyat bilan bosqichma-bosqich rivojlanib borishi lozim. Kutubxona ijtimoiy institut sifatida taqdim etilayotgan axborot mahsulotlari va xizmatlarini rivojlantirishning yangi yo‘llarini izlashi shart. Yangiliklarni amalga oshirish tashkiliy, iqtisodiy va psixologik jihatdan turli qiyinchilik va to‘siqlar bilan kechadi. Bu xildagi muammolarni hal qilish marketing, marketing turlari va ularning amaliyotda qo‘llanilishi, shuningdek axborot-kutubxona faoliyatida reklama va jamoatchilik bilan aloqaning o‘ziga xos xususiyatlarini o‘rganishni talab etadi. Shuningdek bugungi kunda har qanday tashkilotning muvaffaqiyati uning samaradorligini oshirishga qodir bo‘lgan xodimlarga bog‘liq. Shu sababli kadrlar masalalari kutubxona xodimlarini boshqarishning muhim xususiyatiga aylanmoqda. Kadrlar tashkilotning o‘zagi, shuning uchun boshqaruv masalalari bugungi kunda eng dolzarb hisoblanadi.

“Kutubxona-axborot faoliyati marketingi” fani bo‘yicha yaratilgan ushbu darslik talabalarda marketingning metodologik asoslari, kutubxona-axborot faoliyatini boshqarishda marketingdan foydalanish, kutubxona-axborot muassasalarida ma‘muriy boshqarishning nazariy asoslari, kutubxona xodimlarini boshqarishda innovatsion tendensiyalar va zamonaviy yondashuvlar bo‘yicha dunyoqarashini shakllantirish vazifasini bajaradi. Shu bilan birga ushbu darslik kutubxona xodimlarini boshqarishning hozirgi holati, xodimlarini boshqarishdagi tendensiyalar va zamonaviy yondashuvlar bo‘yicha talabalarga bilim, ko‘nikma va malakalar berishga qaratilgan.

Darslikda mavzular beshta bobda berilgan:

**1-bob “Marketingning metodologik asoslari”** deb nomlanib, unda axborot-kutubxona faoliyati marketingining asosiy tushuncha-

lari, mohiyati va turlari hamda axborot-kutubxona faoliyatida tijorat va notijorat marketingi masalalarini yoritishga harakat qilinadi.

**2-bob “Kutubxona-axborot faoliyatini boshqarishda marketing faol metod sifatida”** deb nomlanib, unda axborot-kutubxona faoliyati marketingining mazmuni va tuzilmasi, kutubxona amaliyoti-da marketing turlarining qo‘llanilishi, axborot-kutubxona muassasalari reklamasining o‘ziga xos xususiyatlari, shuningdek, fandraying, jamoatchilik bilan aloqa masalalari bayon etilgan.

**3-bob “Kutubxona-axborot muassasalarida ma‘muriy boshqarishning nazariy asoslari”** deb nomlanib, unda kutubxona-axborot muassasalari xodimlarini boshqarishning tarixi, nazariyasi va metodikasi, vazifalari va usullari, shuningdek zamonaviy kutubxonalarni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi, kutubxonada mehnat intizomi va motivatsiya masalalari tahlil qilingan.

**4-bob “Kutubxona xodimlarini boshqarishning hozirgi holati”** deb nomlanib, unda kutubxona xodimlarni attestatsiyadan o‘tkazish va kutubxona xodimlarini boshqarish strategiyalari masalasi yoritilgan.

**5-bob “Kutubxona xodimlarini boshqarishda innovatsion tendensiyalar va zamonaviy yondashuvlar”** deb nomlangan. Unda kutubxona xodimlarini boshqarishda innovatsion tendensiyalar va xodimlarni boshqarishga zamonaviy yondashuv masalalari tahlil qilingan.

Shuningdek darslikda xulosa va foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati ham berilgan.

---

---

## **1-BOB. MARKETINGNING METODOLOGIK ASOSLARI**

1.1. Kutubxona-axborot faoliyati marketingi: asosiy tushunchalari, mohiyati va turlari.

1.2. Kutubxona-axborot faoliyatida tijorat va notijorat marketing.

### **1.1. Kutubxona-axborot faoliyati marketingi: asosiy tushunchalari, mohiyati va turlari**

1.1.1. Marketing haqida tushuncha va uning mohiyati, faoliyatining mazmuni va maqsadlari.

1.1.2. Marketingning asosiy tushunchalari: bozor, tovar, raqobat, marketing strategiyasi va taktikasi, marketing konsepsiyasi, "pablik releyshtz" va boshqalar.

1.1.3. Marketingning asosiy turlari.

#### **1.1.1. Marketing haqida tushuncha va uning mohiyati, faoliyatining mazmuni va maqsadlari**

Marketing atamasi inglizcha "market" (bozor) soʻzidan kelib chiqqan boʻlib, sotish sohasidagi faoliyatni bildiradi. U iqtisodiy tadqiqot va boshqaruv amaliyotining yoʻnalishlaridan biri sifatida XIX asr oxiri va XX asr boshlarida AQSHda vujudga kelib, uzoq vaqtlar bozor iqtisodiyotining muhim elementlaridan biri sifatida oʻrganib kelinmoqda.

Marketingning zamonaviy konsepsiyasi yetarlicha uzoq rivojlanishni boshidan kechirgan. U ishlab chiqarish va sotishga alohida yondashish sifatida XX asr boshida, yirik koʻlamli ishlab chiqarish shakllanganda, raqobat keskin kuchayganda ajralib chiqqan. Bu davrda marketing asosan tovarlarni sotish bilan bogʻlangan. Ammo marketing iqtisodiy faoliyatning tizimi sifatida oʻz ichiga koʻproq narsalarni olgan.

Marketing bir tomondan bozorni, talab, didlar va ehtiyojlarni mukammal va har taraflama oʻrganishni; ishlab chiqarishni ushbu talablarga yoʻnaltirishni; mahsulotlarni aniq isteʼmolga moʻljallagan hol-

da ishlab chiqarishni ko'zda tutsa, boshqa tomondan – bozorga va mavjud talabni, ehtiyojlarni va iste'molchilar afzalliklarining shakllanishiga faol ta'sir etishni nazarda tutadi.

Hozirgi vaqtda marketing tushunchasini talqin qilishda katta ziddiyatlar mavjud. Ko'pgina xorijiy mutaxassislar bu tushuncha kengaytirilishi va o'z ichiga notadbirkorlik faoliyatini ham olishi kerak deb hisoblaydilar. AQSHning Shimoliy-G'arbiy universitetining marketing bo'yicha professori F.Kotlarning fikricha, "marketing – bu almashuv vositasida zaruriyat va ehtiyojlarni qanoatlantirishga yo'naltirilgan kishilik faoliyatining turi". R.B.Nozdrev va L.I. Sigichkolar ishida marketing – "bu bozor va iqtisodiy holat, iste'molchilarning aniq talablarini o'rganishga va ishlab chiqarilgan tovar va xizmatlarni ularni mo'ljallashga yo'naltirilgan, korxonaning ishlab chiqarish, sotish va ilmiy-texnik faoliyatining bozor konsepsiyasi".

Marketingning asosiy maqsadlari talabni shakllantirish va rag'batlantirish, sotish, bozordagi ulush va foydalarning hajmini kengaytirish maqsadida qabul qilinayotgan boshqaruv qarorlari va korxonalar (firma, tashkilot) ish rejalarining asoslanishini ta'minlashdan iborat. Marketing – xaridorlar, bozorning aniq segmentlari talablarini tahlil qilish va hisobga olish, aniqlangan talablarga muvofiq yangi tovarni (xizmatni) ishlab chiqish; rag'batlantirish va reklama bo'yicha tadbirlar bilan birga uni sotishni tashkil qilish; tovarlar harakati yo'llarini aniqlashning ishlab chiqilgan konsepsiyasi.

### **Marketing faoliyati uchun quyidagi tamoyillar xosdir:**

1. Bozorni, iqtisodiy holatni va korxonaning ishlab chiqarish-sotish imkoniyatlarini chuqur va har tomonlama o'rganish. Bozorni chuqur va har tomonlama o'rganish bozor ehtiyojlari, bozor holatini o'rganishni ko'zda tutadi. Narx-navo siyosati, bozor sig'imi, tovarning iste'mol xususiyatlari, savdoni tashkil qilish, sotish kanallari, talabni shakllantirish va o'tkazishni rag'batlantirishni tahlil qilish kerak bo'ladi. Bundan tashqari, korxonaning ishlab chiqarish-sotish imkoniyatlari: tovar navlari, ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish, xodimlar tarkibi va boshqalar o'rganiladi.

2. Bozorni segmentlash. Segmentlash (segmentation) harakatning samaradorligi va maqsadga qaratilganligini oshiradi. Chunki korxonalar

o‘zi uchun ixtisosiga eng mos keladigan bozor segmenti, u ishlashi kerak bo‘lgan iste‘molchilarning aniq guruhini aniqlashi kerak.

3. Ishlab chiqarish (xizmat) va sotishning xaridor talablariga aniq javob berishi. Ishlab chiqarish va sotishning faol va salohiyatli ehtiyoj (adaptation) talablarga epchillik bilan javob berishi korxonada ishlab chiqarish-sotish faoliyatining bozor holati va aniq iste‘molchilar ehtiyojlariga bog‘liq holda boshqarishning jadalligi va moslashuvini ko‘zda tutadi.

4. Yangilik kiritish. Yangilik kiritish (innovation) – zamonaviylashtirib yangilangan tovarning (xizmatning) doimiy takomillashuvi, yangi tovarlar, yangi texnologiyani yaratish va ilmiy tadqiqot ishlari-da yangiliklar kiritishni ko‘zda tutadi.

5. Rejalashtirish (planning) – moslanish tamoyilining mantiqiy davomi va qo‘shimchasi bo‘ladi. Bu tamoyil bozor va holatiy boshoratlarni ishlab chiqishga asoslangan marketingning ishlab chiqarish-sotish dasturlarini ko‘zda tutadi.

Yuqoridagi tamoyillarga muvofiq, quyidagilar marketingning asosiy vazifalari bo‘ladi:

- bozorni kompleks tadqiq qilish, holatni tahlil va bashorat qilish;
- korxonada ishlab chiqarish-sotish imkoniyatlarini tahlil qilish;
- marketing strategiyasi va dasturlarini ishlab chiqish;
- tovar siyosatini amalga oshirish;
- narx-navo (distribution) siyosatini amalga oshirish;
- kommunikatsion siyosatni amalga oshirish;
- marketing xizmatlari tuzilmasini shakllantirish;
- marketing faoliyatini nazorat qilish va uning samaradorligini baholash.

### **1.1.2. Marketingning asosiy tushunchalari: bozor, tovar, raqobat, marketing strategiyasi va taktikasi, marketing konsepsiyasi, “pablik releyshtz” va boshqalar**

Marketingda asosiy tushunchalardan biri “bozor” tushunchasidir. Bozor deganda tovarni sotish sababi bo‘yicha almashuv jarayonida vujudga keladigan iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy munosabatlar majmuyi



tushuniladi. Bozorning ijtimoiy asosini zaruriyat, ehtiyoj, talab, tovar, almashuv, savdo tashkil etadi.

**Zaruriyat** insonning shaxsiy va madaniy saviyasi bilan bog'liq. Mamlakatda siyosiy, iqtisodiy va madaniy rivojlanish natijasida aholining ehtiyojlari va talablari ham o'sib boradi.

**Ehtiyoj** – insonga nimadir yetishmasligidan paydo bo'ladigan tuyg'u. Inson ehtiyojlari xilma-xil va murakkabdir.

**Talab** – inson doimo talab va ehtiyoj bilan yashaydi. Iste'molchilarning ehtiyoj hamda zaruriyatlari, talablarni qondirish uchun taklif qilinadigan mahsulotlar (xizmatlar) yig'indisi tovar deyiladi.

**Almashuv** – bu bozordagi muhim ilmiy tushuncha hisoblanadi. Almashuvni amalga oshirish uchun quyidagi shartlarga rioya qilish zarur:

– har ikki tomon ham ma'lum bir qiymatdagi narsaga ega bo'lishi kerak;

– o'zaro aloqalar olib borish qobiliyatiga ega bo'lishi va takliflarni qabul qilishda yoki rad etishda erkin harakat qilishi kerak;

– hamkorlikka, maqsadga muvofiqligiga ishonch va qat'iyat bo'lishi kerak.

**Savdo** – bozorning asosiy o'lchov birligi. Bunda ikki tomon o'rtasida savdo-sotiq yuzasidan ma'lum bir bitimga erishiladi.

**Tovar** murakkab ko'p nuqtayi nazarli tushuncha, unda iste'mol xususiyatlari, ya'ni tovarning o'z vazifasini egalik qilgan kishining ehtiyojini qondirish qobiliyati asosiy bo'ladi. Tovarning tahlilida vazifaviy belgilanish, ishonchlilik, uzoq muddatliligi, foydalanishda qulaylik, tashqi ko'rinishning estetikligi, ekologik tozaligi, kafolat va boshqalar kabi uning tarkibiy qismlari ajratiladi. Tovarning iste'mol qiymati – bu ham uni o'zi va ham u bilan birga bo'ladiganlar bilan bog'liq barcha xususiyatlarning majmuasi. Iste'mol qiymati xaridorlarning ehtiyojlari va boshqa xususiyatlarni o'rganish natijasida aniqlangan sifat ko'rsatkichlari bo'yicha qanchalik ko'p mos kelsa, shunchalik baland bo'ladi.

**Raqobat.** Bozor sharoitida raqobat alohida faollikka ega bo'ladi. Raqobat lotincha “concurrere” so'zidan olingan bo'lib, maqsad sari yugurishni bildiradi. Talabni shakllantirish va rag'batlantirish raqobatning asosiy quroli bo'ladi. U quyidagi turlarga ajratiladi:

- vazifaviy;
- turlar bo'yicha;
- predmetli;
- narx-navoli;
- yashirin narx-navoli.

Vazifaviy – bitta ehtiyojni turlicha qanoatlantirish uchun vujudga keladi.

Turlar bo'yicha raqobat – tovar bir yoki bir nechta korxonalar tomonidan, ammo turli dizayn bilan ishlab chiqarishni nazarda tutadi.

Predmetli raqobat – turli korxonalar tomonidan ishlab chiqilgan bir-biriga o'xshash tovarlar o'rtasida vujudga keladi.

Narx-navoli raqobat raqobatning eng oddiy turi bo'ladi. Bunda firmalar ko'pincha narxni pasaytirib, bozorni egallaydilar.

Yashirin narx-navoli raqobat yaxshiroq sifatga ega mahsulotni (yoki xizmatni) raqobatchiniki kabi narxda sotishni ko'zda tutadi. Marketing tadqiqotlarining muhim tomonlaridan biri tovarning (xizmatning) raqobat qobiliyatini aniqlash hisoblanib, uni faqat tovarlarni bir-biriga taqqoslash orqali aniqlanadi.

**Marketing strategiyasi va taktikasi.** Marketingning asosiy tushunchalaridan yana biri “**marketing strategiyasi va taktikasi**”dir. Eng umumiy ko'rinishda marketing strategiyasi – korxonalar (yoki tashkilot) imkoniyatlarini bozor talablari darajasiga moslashtirishdir. Taktika deganda esa strategik maqsadlarga erishish uchun marketingning aniq yo'naltirilgan amaliyotini ta'minlash tushuniladi. Aniq yo'naltirilgan marketing prinsiplari va vazifalariga muvofiq ish ko'rgan korxonalar yoki tashkilot bozorga nisbatan faol marrada turadi. Korxonalar xaridorni kutib o'tirmaydi, balki bozorni batafsil o'rganadi va shunga muvofiq ravishda ishlab chiqarish borasidagi muhim qaror qabul qiladi, ayni paytda iste'molchilarning o'z tovarini ikkala tomon uchun iloji boricha eng samarador foydali taqsimotni ta'minlaydi.

Marketing konsepsiyasi deganda eng umumiy ko'rinishda quyidagilar tushuniladi:

- bozorni kompleks o'rganish;
- tovar (yoki xizmat) turlarini rejalashtirish;

- talabni shakllantirish va sotishni rag‘batlantirish;
- savdo-sotiq faoliyatini rejalashtirish va tashkil qilish.

Marketingdagi yana bir tushuncha – bu “**pablik releyshnz**” tushunchasi bo‘lib, u “jamoatchilik fikrini tashkil etish” degan ma’noni bildiradi. Pablik releyshnz – boshqaruv funksiyasi bo‘lib, tashkilot (yoki korxonalar) bilan jamoatchilik o‘rtasida aloqa o‘rnatish, o‘zaro bir-birini bilish, hamkorlik qilish, birgalikda faoliyat yuritishning maxsus tizimidir. Asosiy vazifasi – tashkilot va uning mahsulotlari (xizmatlari) obrazini – imidjini yaratish, iste’molchilar ishonchiga sazovor bo‘lishdir. Pablik releyshnzning reklamadan farqi uning notijorat asosida faoliyat ko‘rsatishidir.

### 1.1.3. Marketingning asosiy turlari

Marketing qo‘llanish sohalari obyektlariga muvofiq quyidagi holatlarga ko‘ra guruhlanadi: ichki tovarlar bo‘yicha, eksport, import, ilmiy-texnik, to‘g‘ridan to‘g‘ri mablag‘ (investitsiya) kiritish marketingi, xalqaro marketing, notijorat faoliyat sohasidagi marketing, ijtimoiy g‘oyalar marketingi.

**Ichki marketing**, qoidaga ko‘ra, bir tomon doirasida tovar va xizmatlar sotish masalalari bilan bog‘liq. Amalda barcha korxonalar avval ichki bozorga kiradi, yuqori natijalarga erishgandan so‘ng esa, tashqi bozorga chiqadi.

**Tovarlar va xizmatlar marketingi** (tovarlar bo‘yicha marketing) samarali sotishni tashkil qilishning kichik detallari va xususiyatlarini tadqiq qilish, tovarlar va xizmatlar turlari bo‘yicha tadbirkorlik faoliyatining foydaliligini ta’minlashni ko‘zda tutadi.

**Eksport marketing** yangi xorijiy sotish bozorlarini qo‘shimcha tadqiq qilish, firma mahsulotlarini sotish uchun xorijiy sotish xizmatlarini tashkil qilishni ko‘zda tutadi.

**Import marketing** yuqori samarali xaridorlarni ta’minlash uchun bozor tadqiqotlarining alohida shakllarini ko‘zda tutadi.

**Ilmiy-texnik marketing** xaridning ilmiy-texnik faoliyat natijalari: patentlar va litsenziyalarni sotish va xarid qilish qismidagi marketing tadqiqotlari, fan-texnika rivojlanishi yo‘nalishlarini o‘rganish, tegishli tomonlar patent huquqlari masalalari va boshqalar bilan bog‘liq.

To'g'ridan to'g'ri mablag' kiritish marketingi o'z ichiga xorijiy faoliyatni tadqiq qilish, yangi korxonalar ishining imkoniyatlari, uning sotish faoliyatini chuqur va har tomonlama tahlil qilishni hamda kompaniya manfaatlarini va korxonalar ko'rilgan mamlakat qonunlarini hisobga olgan holda tashkilot bozorida sotishni tashkil qilishni o'z ichiga oladi.

**Xalqaro marketing** mahsulotlarni xorijda qurilgan milliy korxonalarda sotishni ko'zda tutadi. U ishlab chiqarish, sotish vazifalarining juda kattaligi bilan farqlanadi.

**Notijorat faoliyat sohasi marketingi** asosan alohida tashkilotlar yoki alohida shaxsga nisbatan jamoaning ijobiy fikrini yaratish masalalari bilan bog'liq.

**Ijtimoiy marketingni** qo'llashning eng muhim sohasi rivojlanayotgan mamlakatlarda oilani rejalashtirish, qariyalar va kasallarga e'tiborni jalb qilish, ayrim ijtimoiy zaruriyatlarga xayriya qilishga tayyorgarlikni rag'batlantirishdan iborat.

Yuqorida marketingning asosiy turlari qayd etib o'tildi. Kutubxona-axborot faoliyatida qo'llaniladigan marketing turlari va xillari, ularni klassifikatsiyalash haqida qo'llanmaning keyingi boblarida batafsil to'xtab o'tiladi.

### **Mavzu bo'yicha asosiy tushunchalar va atamalar**

**Bozor** – bu tovarni sotish sababi bo'yicha almashuv jarayonida vujudga keladigan iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy munosabatlar majmuyidir.

**Tovar** – iste'molchilarning ehtiyoji hamda zaruriyatlari, talablarini qondirish uchun taklif qilinadigan mahsulotlar (xizmatlar) yig'indisi. Unda iste'molni qondirish xususiyatlari, ya'ni ehtiyojni qondirish qobiliyati asosiy hisoblanadi.

**Raqobat** – bozor sharoitida alohida faollikka ega bo'ladi. Raqobat lotincha "concurrere" so'zidan olingan bo'lib, maqsad sari yugurishni bildiradi. Talabni shakllantirish va rag'batlantirish raqobatning asosi hisoblanadi.

**Marketing** – xaridorlar, bozorning aniq segmentlari talablarini tahlil qilish va hisobga olish, aniqlangan talablarga muvofiq yangi tovarni (xizmatni) ishlab chiqarish; rag'batlantirish va reklama bo'yicha

tadbirlar bilan birga uni sotishni tashkil qilish; tovarlar harakati yo‘llarini aniqlashning ishlab chiqilgan konsepsiyasi.

**Marketing strategiyasi va taktikasi** – marketing strategiyasi – korxonalar (yoki tashkilot) imkoniyatlarini bozor talablari darajasiga moslashtirishdir. Taktika deganda esa strategik maqsadlarga erishish uchun marketingning aniq yo‘naltirilgan amaliyoti tushuniladi.

**Marketing konsepsiyasi** – bu bozorni kompleks o‘rganish; tovar (xizmat) turlarini rejalashtirish; talabni shakllantirish va sotishni rag‘batlantirish; savdo-sotiq faoliyatini rejalashtirish va tashkil etishdir.

**Pablik rileyshnz** – “**jamoatchilik fikrini tashkil etish**” ma’nosini bildirib, tashkilot (yoki korxonalar) bilan jamoatchilik o‘rtasida aloqa o‘rnatish, o‘zaro bir-birini bilish, hamkorlik qilish, bir-birini qo‘llab-quvvatlash, shu bilan birga axborotlarni boshqarishning maxsus tizimidir.

**Tovarlar va xizmatlar marketingi** – samarali sotishni tashkil qilish, ularning xususiyatlarini tadqiq qilish, tovarlar va xizmatlar turlari bo‘yicha tadbirkorlik faoliyatining foydaliligini ta’minlash.

**Eksport marketing** – yangi xorijiy sotish bozorini qo‘shimcha tadqiq qilish, firma mahsulotlarini sotish uchun xorijiy sotish xizmatlarini tashkil qilish.

**Import marketing** – yuqori samarali xaridlarni ta’minlash uchun bozor tadqiqotlarining alohida shakllarini ko‘zda tutish.

**Ilmiy-texnik marketing** – xaridning ilmiy-texnik faoliyat natijalari: patentlar va litsenziyalarni sotish va xarid qilish bo‘yicha marketing tadqiqotlari, fan-texnika rivojlanishi yo‘nalishlarini o‘rganish va shu kabi masalalar bilan bog‘liq.

**To‘g‘ridan to‘g‘ri mablag‘ kiritish marketing** – o‘z ichiga xorijiy faoliyatni tadqiq qilish, yangi korxonalar ishining imkoniyatlari, uning sotish faoliyatini chuqur va har tomonlama tahlil qilishni, mahsulotni tashqi bozorda sotishni tashkil qilish.

### **Mavzuni o‘zlashtirish uchun savollar:**

1. Marketing qachon va qayerda paydo bo‘lgan?
2. Marketingning asosiy maqsadini bilasizmi?
3. Marketing faoliyati uchun qanday prinsiplar xos?
4. Marketingning asosiy vazifalarini ko‘rsating.

## **1.2. Kutubxona-axborot faoliyatida tijorat va notijorat marketing**

1.2.1. Tijorat va notijorat marketingi va ularning kutubxona-axborot faoliyatida qo'llanilishi.

1.2.2. Marketingning mantiqiy tuzilmasi konsepsiyasi.

### **1.2.1. Tijorat va notijorat marketingi va ularning kutubxona-axborot faoliyatida qo'llanilishi**

Marketing haqidagi ko'plab adabiyotlarda keltirilgan ta'riflarga ko'ra, u, bir tomondan, talab-ehtiyojni o'rganishga qaratilgan faoliyat deb ta'riflansa, ikkinchi tomonda – bu talablarga faol ta'sir ko'rsatuvchi, istiqbolli talablar bozorini shakllantiruvchi sifatidagi faoliyat deb qaralmoqda. Marketing talab haqidagi ishonchli ma'lumotlar bilan, shu bilan birga iste'molchilarning aniq joriy ehtiyojlarini va qo'shimcha xizmat ko'rsatish bo'yicha servis, istak hamda mulohazalari haqidagi axborotlarni ta'minlashi lozim. Shuningdek u aniq xo'jalik subyektining vaziyatli va potensial imkoniyatlari haqidagi axborotlar bilan ta'minlashi kerak.

Marketing konsepsiyasi boshqaruv faoliyatiga tizimli yondashuvni joriy etish imkonini beradi: istiqbol maqsadlarini qo'yadi, joriy vazifalarni ko'tarib chiqadi va zarur tashkiliy-iqtisodiy tadbirlarni amalga oshiradi.

Zamonaviy kutubxonalarning mutaxassislari, birinchi navbatda ularning rahbarlari, marketingning nazariy asoslarini bilishi va amaliyotga uni axborot-kutubxona muassasalarini boshqarishning bozor konsepsiyasi sifatida qo'llay olishi zarur.

Kutubxona boshqaruv kadrlarining marketing vositalarini egalashi har bir kutubxonaning kelajakda o'z strategik yo'nalishini belgilab olishi, shuningdek kundalik ishda o'zgaruvchan taktikani qo'llashga o'rgatadi.

**Marketing** (inglizcha “market” – bozor, sotish, talab) klassik ta'rifga ko'ra sotuvchi (mahsulot, xizmat) va (oluvchi) iste'molchi o'rtasidagi o'zaro aloqalarning eng muqobil yo'llarini aniqlashga qaratilgan yo'nalishdir deb ta'riflanadi.

Bu boshqaruvning tizimli usuli, ma'lum bir ehtiyojni qondirish hamda soha bo'yicha talablarni shakllantirish va faollashtirishga yo'naltirilgan faoliyatdir.

Marketing talablarini o'rganish, uni qondirishning original usuli mahsulot /xizmat/ yetkazib berishning eng kichik qismlarigacha o'ylanishi.

**Klassik marketing kompleksi** quyidagi muhim tarkibiy elementlarini o'z ichiga oladi.

- tovar /mahsulot, xizmat;
- narx;
- tarqatish usullari /sotish;
- rag'batlantirish /jadallashtirish.

Boshlang'ich tahliliy /axborot/ funksiyalar bahosiga: tashqi muhitni tahlil qilishni ta'minlovchi, resurslarni baholash, talablarni tahlil qilish, talablarning qondirilmaganligini va potensial iste'molchilarni aniqlash, oxirgi mahsulotlar (faoliyatlar)ning raqobatbardoshligini aniqlashga asoslanib, marketing boshqaruv funksiyasi o'z ishni yo'naltiradi:

- mahsulot va xizmat assortimentini /nomenklaturasini/ rejalashtirishga (mahsulot siyosati);
- tannarx va baholarni rejalashtirish (baho siyosati);
- sotishni rejalashtirish va amalga oshirish (distributsiya siyosati);
- mahsulot va xizmatni jadallashtirishni rejalashtirish (jadallashtirish siyosati);
- aniq bir faoliyatni tashkil etish va boshqarishga ta'sir ko'rsatish /kommunikatsiya siyosati.

Marketingning asosiy maqsad va vazifalari ichida quyidagilar asosiy hisoblanadi: iste'mol (xarid) ehtiyojlari mumkin qadar to'la qondirishga erishish, bozorda o'z sohasi bo'yicha mustahkam o'ringa ega bo'lish, mahsulot va xizmatning muqobil tanlovini namoyish etalish, istiqbol so'rovlarini rivojlantirish, o'z imidjini yaratish va uni ushlab turish.

Kutubxonalardagi marketing faoliyati prinsiplari, asosida zamonaviy boshqaruv faoliyatining mantiqiy asoslari, notijorat tash-

kilotlar, kutubxonalar, axborot organlari uchun angliyalik kutubxonashunos B.Kronin tomonidan 1981-yilda ishlab chiqilgan marketing konsepsiyasi asosida amalga oshirilmogda. Keyinchalik bu konsepsiya Nemis kutubxonachilik institutida P.Borxard boshchiligidagi ekspertlar tomonidan Yevropa mamlakatlari kutubxonalari uchun moslashtirildi.

Marketing konsepsiyasining hozirgi tavsiya etilayotgan varianti esa V. Klyuyev va E.Yastrebova tomonidan qayta ishlab chiqilgan.

Axborot-kutubxona faoliyati sohasida an'anaviy tijorat va notijorat marketingi birgalikda ishlatib kelingan, lekin notijorat marketingga ko'proq o'rin berilgan. Kutubxonada marketingdan foydalanishda albatta hujjatlar fondining zarur sifatga ega bo'lishini ta'minlash, kutubxona resurslari va uni rivojlantirishga e'tibor berish kerak.

Tijorat marketingi kutubxonani byudjetdan tashqari tashabbuskor xo'jalik yuritish faoliyatida, axborot-kutubxona va boshqa tadbirkorlik bo'linmalari tuzilishida hamda kutubxonani boshqa muassasalar bilan hamkorlikdagi ishlashlari sharoitda juda ham dolzarbdir. Talabni kompleks ravishda o'rganish va rag'batlantirish usullariga suyangan holda, foyda olish uchun tijorat harakatlari, faoliyatini koordinatsiyalash va moslashtirish hamda raqobatbardosh xizmatlar va mahsulotlar bilan mavjud talablarni qondirish talab qilinadi.

Kutubxonalarda qo'llanilayotgan pullik axborot-kutubxonachilik xizmatlari o'rniga asta-sekinlik bilan bozor talablarini o'rganish asosida hamda real foyda olishni ko'zlab tijorat ishlari qilinyapti. Mana shu faoliyatda endi tijorat marketingi prinsiplari asosida ish yuritish, foydaning oshib borishi va tijorat ishlarini rivojlantirish talab etiladi. Bu ishlar birinchi navbatda biznes-kutubxonalarni, amaliy axborot markazlari, iqtisodiy-huquqiy kabinetlar (bo'limlar, zallar), amaliy adabiyotlar va konyunktura axboroti, shu bilan birgalikda avtonom yoki to'la mustaqil ravishda axborot, ta'lim yoki bo'sh vaqtni o'tkazish bo'yicha muammoli-yo'naltiruvchi bo'lim faoliyatini amalga oshirish va isbotlash jarayonlarida ishlatish mumkin.

Zamonaviy kutubxonalarning ko'pchilik qismi o'zlarining kundalik amaliy faoliyatlarida kitobxonlarga bepul xizmat ko'rsatish ish-



larini ijtimoiy jihatdan birinchi o‘ringa qo‘yyaptilar va bunda o‘zlarining iqtisodiy qiziqishlari bilan ijtimoiy ahvolning muvozanatiga erishishga harakat qilmoqdalar. Bunday hollarda kutubxonachilik ishi uchun **notijorat marketing** metodologiyasi ustuvor bo‘ladi.

Notijorat marketing byudjet sohasi faoliyatida jamoatchilik qiziqishiga erishishdagi samarali vosita sifatida namoyon bo‘ladi. Turli iste‘molchilar guruhlari bilan o‘zaro aloqalarni tashkil qilish va boshqarish quroli sifatida hamda ma‘lum bir xizmatlar va mahsulotlarni qabul qilish va yo‘naltirish, aniq bir tuzilma natijalari /mahsulotlar/ pozitiv obrazini (imidjini) yaratishda kuchli vosita sifatida namoyon bo‘ladi.

Notijorat marketingning yetakchi prinsiplariga quyidagilar kiradi:

- moliyaviy foyda olishga intilishning yo‘qligi;
- talabni o‘rganishga kompleks yondashish va ularni qondirish uchun takliflarni ishlab chiqish;
- iste‘molchilar (mijozlar, foydalanuvchilar) bilan doimiy “qayta aloqa”ning borligi.

Notijorat tashkilotlari, shu jumladan kutubxonalardagi marketingning maqsadlari, vazifalari va obyektlariga quyidagilar kiradi:

- xizmat ko‘rsatishning aniq turlarini targ‘ib qilish (marketing xizmati);
- muassasani ommalashtirish (tashkil qilish marketingi yoki o‘z-o‘zini marketinglash);
- yetakchi xodimlarni, aniq mutaxassislarni ommalashtirish (alo-hida shaxs marketingi yoki personal shaxs marketingi);
- obyektning joylashganligini targ‘ib qilish (joy marketingi).

Notijorat marketingning ijtimoiy majburiyati uchta muhim omilga erishishdir: mijozlarning talabi (foydalanuvchilar), jamoatchilik qiziqishlari, iqtisodiy asoslanganlik (maqsadga muvofiqligi). Bunda jamoatchilik amaliyotidagi ahamiyati ko‘p aspektga egadir:

- iste‘molchilar so‘rovlarini hisobga olish;
- ishlab chiqaruvchilarning o‘zlarini so‘rovlarini hisobga olish (mahsulot, xizmat);
- iste‘molchilarning uzoq muddatli qiziqishlarini hisobga olish;

– jamiyatning uzoq muddatli qiziqishlarini hisobga olish.

Tashkilotni boshqarish tizimida marketing soha menejmentining bozor munosabatlarini o‘ziga xos hisobga oluvchi kompleks falsafasidir. Uning qat’iy nazariy konsepsiyasi zamonaviy axborot-kutubxona tashkilotlari rahbarlarining professional fikr yuritishi asosi bo‘lib kelmoqda.

Aniq bir axborot-kutubxona muassasalarining amaliy faoliyatlarida notijorat va tijorat marketingini birgalikda qo‘llash maqsadga muvofiq bo‘ladi. Bu kutubxonalarni boshqarishga faol yondashishga olib keladi. Bunda istiqbol g‘oyalari keng qo‘llash, joriy vazifalarni hal qilishda noformal ijodiy yondashish boshlanadi, alohida xodimlar va jamoaning kundalik faoliyatidagi oxirgi natijaga bo‘lgan qiziqishlari ortadi (ichki marketing).

Bir vaqtning o‘zida kutubxonaning axborot-kommunikativ funksiyasini aniq kuchaytirish, iste’molchilarning yangi kategoriyalarini (shu jumladan xizmatlari uchun pul to‘laydigan), ko‘rsatadigan xizmat turlari va mahsulotlarining pullik va pulsiz turlarini ko‘paytirish lozim. Ko‘pincha xizmat turlarini ko‘paytirish, pullik xizmatlar bilan bog‘liq ekanligini unutmaslik kerak.

Shuni alohida qayd etib o‘tish lozimki, marketingning aniq bir kutubxonani boshqarishdagi asosiy prinsipi erkin, lekin isbotlangan aniq maqsadlarni tanlashdir. Shu bilan birgalikda faoliyat ko‘rsatish va rivojlanishning ma’lum bir strategiyasiga ega bo‘lishdir. Shunga asoslanib kutubxona ma’muriyati marketologlar bilan birgalikda alohida iste’molchilar guruhini ajratib oladi, hamkorlarni jalb etadi, bor bo‘lgan resurs imkoniyatlarini baholaydi va asosiy byudjet faoliyati (kitobxonlar uchun bepul) bilan, iste’molchilar uchun real to‘lanishi mumkin bo‘lgan xizmat turlari uchun tushadigan mablag‘ni birgalikda proporsional ravishda bog‘lashi lozim. Bu yerda o‘z vaqtida soha marketingining turli tarkibiy elementlaridan foydalanish, ularning turli xillarini qo‘llash, maqsadli marketing dasturlarini ishlab chiqish va joriy etish hal qiluvchi rolni o‘ynaydi.

O‘zbekiston Davlat san’at  
va madaniyat instituti

### 1.2.2. Marketingning mantiqiy tuzilmasi konsepsiyasi

Marketingning mantiqiy tuzilmasi konsepsiyasi chet eldagi taniqli olimlar F. Kotler, D. Evan, B. Berman va boshqalarning asarlarida hamda rus olimlari M.A. Nikolayeva, V.E. Xrutskiy, Y.B. Golubkov, R.B. Nozdreva, L.I. Sigichko va boshqalarning asarlarida berilgan. Quyida tavsiya etilayotgan marketingning tarkibiy-mantiqiy tuzilmasi V.Klyuyev va E.Yastrebovalar tomonidan qayta ishlangan. Unda marketing bozorini qidirish va o'rganish jarayonlari, iste'molchilarning talablarini qondirish hamda atrof-muhitga faol ta'sir ko'rsatish natijasida zarur natijalarga erishishdagi boshqaruv usullari qayd etilgan. Marketing faoliyatining mayda qismlariga bo'lgan holda ko'rsatib o'tish, u haqidagi mavhum tushunchalarni qabul qilib olishga yordam beradi deb o'ylaymiz.

Marketingning tarkibiy-mantiqiy tuzilmasi:

#### 1. Funksiyasi:

- analitik /axborot/;
- boshqaruv.

#### 2. Maqsad va vazifalari:

- ehtiyojlarni imkon boricha to'liq qondirishga erishish;
- maksimal iste'molga erishish;
- bozorning soha bo'yicha sektoriga bog'lanish;
- mahsulot /xizmatni/ tanlashning optimal tanlovini ko'rsata bilish;
- istiqbolli talabni qondirish;
- ijobiy imidjni yaratish va uni saqlab turish.

#### 3. Usul va prinsiplari:

- talabni o'rganish;
- bozorni o'rganish;
- resurslarni o'rganish;
- sifatni baholash (raqobatbardoshlikni);
- axloqiy etik prinsiplari (iste'molchilar va o'rtada turuvchilar bilan o'zaro aloqa, reklama amaliyoti normalari, baho siyosatini asoslash, raqobat qilish etikasi va boshqalar).

#### **4. Vositalar:**

- mahsulot siyosati (xizmat);
- baho siyosati;
- distributsiya (sotish) siyosati;
- ilgari borish siyosati;
- kommunikatsiya siyosati.

#### **5. Obyektlari:**

- zaruriyat;
- talab;
- so‘rov;

#### **6. Subyektlari:**

- iste‘molchilar;
- ishlab chiqaruvchilar;
- sotuvchilar;
- o‘rtada turuvchilar (dallo);
- hamkorlar;
- raqobatchilar;
- davlat apparati (jumladan moliya xizmati);
- jamoatchilik tashkilotlari;
- ommaviy axborot vositalari.

#### **7. Muhit:**

- mikromuhit (tashqi, ichki);
- makromuhit.

#### **8. Tip va xillari:**

- vazifasiga bog‘liq holdagi;
- mahsulot (xizmat ko‘rsatish) variantiga bog‘liq holdagi;
- iste‘mol so‘rovining holatiga bog‘liq holdagi;
- qo‘llanilish sohasiga bog‘liq holdagi.

#### **9. Strategiya:**

- prognozlashtirish (istiqbolashtirish);
- vaziyatga ko‘ra maqsadli tadqiqotlar;
- istiqbol rejaları;
- marketing kompleksini ishlab chiqish.

## **10. Taktika:**

- joriy bozor holatini baholash;
- qisqa muddatli vazifalarni qo‘yish va ularni amalga oshirish;
- vaziyatga qarab keyingi faoliyatni korrektirovka qilish (to‘g‘rilab turish).

## **11. Nazorat:**

- operativ (joriy) marketing rejalarining bajarilishi;
- foydaliligi;
- strategik;
- tanlab;
- gorizontal;
- vertikal;
- soha faoliyatini samaradorligini tahlil qilish.

Shuni ham qayd etib o‘tishimiz kerakki, yuqorida ko‘rsatib o‘tilgan marketing faoliyatining har bir qismlari va ularni tashkil etuvchi elementlari alohida tadqiqot obyekti bo‘lishi mumkin. Ularning ba‘zi birlarini keyingi boblarda, axborot-kutubxona mahsulotlari marketingini boshqaruv funksiyasidagi vazifalarida ko‘rib o‘tamiz.

## **Mavzu bo‘yicha asosiy tushunchalar va atamalar**

**Marketingning klassik ta‘rifi** – sotuvchi (mahsulot, xizmat) va oluvchi (iste‘molchi) o‘rtasidagi o‘zaro aloqalarning eng muqobil yo‘llarini aniqlashga qaratilgan yo‘nalish.

Klassik marketing kompleksining muhim tarkibiy elementlari – bu tovar (mahsulot, xizmat); narx; tarqatish usullari (sotish); rag‘batlantirish (jadallashtirish).

**Tijorat marketingi** – kutubxonaning byujetdan tashqari tashabbuskor xo‘jalik yuritish faoliyatida, kutubxona-axborot va boshqa tadbirkorlik bo‘linmalari tuzilishida hamda kutubxonaning boshqa muassasalar bilan hamkorlikda ishlash sharoitida qo‘llaniladi. U talabni kompleks ravishda o‘rganish va rag‘batlantirish usullariga suyangan holda foyda olish uchun tijorat harakatlari faoliyatini koordinatsiyalash va moslashtirish hamda raqobatbardosh xizmatlar va mahsulotlar bilan mavjud talablarni qondirish ishlarini amalga oshiradi.

**Notijorat marketing** – byudjet sohasi faoliyatida jamoatchilik qiziqishiga erishishda turli iste'molchilar guruhlari bilan o'zaro aloqalarni tashkil qilish va boshqarish hamda ma'lum bir xizmatlar va mahsulotlarni ishlab chiquvchi korxonaga va tashkilotni imidjini yaratuvchi vosita.

**Marketing konsepsiyasi** – marketing faoliyatining maqsadlari, prinsiplari va metodlarini belgilovchi asosiy yondashishlar bo'lib, bozor tizimini boshqarishni, korxonaga va tashkilotni, iste'molchilarni va jamiyat qiziqishlarini optimal moslashtirishdir.

### **Mavzuni o'zlashtirish uchun savollar:**

1. Marketing boshqaruvi funksiyasining asosiy yo'nalishlarini bilasizmi?
2. Marketingning asosiy maqsadi va vazifalari ichida qaysilari asosiy hisoblanadi?
3. Kutubxonaga-axborot faoliyatida tijorat va notijorat marketing birgalikda ishlatiladimi?
4. Tijorat marketingi prinsiplari asosida ish yuritadigan bo'lim va markazlar bormi?
5. Notijorat marketingning yetakchi prinsiplarini ko'rsating.
6. Notijorat marketingning ijtimoiy majburiyatlarini bilasizmi?
7. Marketingning tarkibiy-mantiqiy tuzilmasiga ko'ra qanday funksiyalarini bilasiz?
8. Marketing obyektlarini ko'rsating.

---

---

## **2-BOB. AXBOROT-KUTUBXONA FAOLIYATINI BOSHQARISHDA MARKETING FAOL METOD SIFATIDA**

2.1. Kutubxona-axborot faoliyati marketingining mazmuni va tuzilmasi.

2.2. Kutubxona-axborot faoliyati amaliyotida marketing turlarining qo'llanilishi.

2.3. Kutubxona-axborot muassasalari reklamasining o'ziga xos xususiyatlari.

2.4. Fandrayzing. Jamoatchilik bilan aloqa.

2.5. Kutubxona-axborot faoliyati muassasalarining jamoatchilik bilan o'zaro aloqasi.

### **2.1. Axborot-kutubxona faoliyati marketingining mazmuni va tuzilmasi**

2.1.1. Kutubxona-axborot marketingi – o'ziga xos kompleks boshqaruv turi.

2.1.2. Kutubxonalarining maxsus marketing xizmati.

2.1.3. Marketing turlarini klassifikatsiyalash.

#### **2.1.1. Kutubxona-axborot marketingi – o'ziga xos kompleks boshqaruv turi**

Boshqaruvda marketing bloki kutubxona faoliyatining umumiy texnologik zanjirida muhim tashabbuskor xo'jalik obyekti sifatida ahamiyat kasb etadi. Kutubxona o'z darajasida keng tashkiliy va iqtisodiy qarorlar qabul qilishi, turli xil davlat va nodavlat tashkilotlari, muassasalar, tashkilotlar, shu bilan birgalikda alohida shaxslar bilan kutubxona-axborot xizmati va mahsulotlarning rivojlanayotgan bozori xususida o'zaro hamkorlik qilishi mumkin.

Bozor iqtisodiyoti sharoiti kutubxona faoliyatini iqtisodiy mikrodarajada alohida kutubxonaning o'ziga xos ijtimoiy-iqtisodiy

mikromuhitini hisobga olgan holda o'rganishni talab qilmoqda. Bu ishlar metodologik asoslari chet el olimlari tomonidan ishlab chiqilgan mikroiqtisodiyot nazariyasi bo'yicha fundamental ishlarga bevosita bog'liqdir.

Kutubxonaning mikroiqtisodiyoti ham ushbu fundamental ishlar-ga bog'langan holda amalga oshiriladi. Kutubxonaning mikroiqtisodi-yotidagi bosh uslub – bu u tomonidan amalga oshiriladigan ma'lum bir iqtisodiy hodisani prognozlashtirish va normativ tahlil o'tkazishdir.

Kutubxonada boshqarish qarorini qabul qilish mexanizmini asos-lashda, klassik mikroiqtisodiyotning quyidagi komponentlari asos bo'ladi:

- talab va taklif nazariyasi;
- foydalilik konsepsiyasi (xizmatlar, intellektual mahsulotlar);
- iste'molchini tanlashdagi noaniqlik effekti;
- raqobat bozori g'oyalari;
- pullik xizmat ko'rsatish shakllarida baho siyosatining qo'lla-nilishi.

Ular axborot-kutubxona muassasalarining mikroiqtisodiyot strategiyasini amaliyotda joriy etishda taktik anjomlar sifatida faoli-yat ko'rsatishi mumkin.

Soha bozorining marketing tadqiqotlari kutubxona faoliyatining ma'lum bir shaklining boshlanishi (qidirish, o'rganish, segment) va tugallanishidir (tahlil natijalarini baholash).

Bu esa aniq axborot-kutubxona muassasasining o'ziga xos mar-keing konsepsiyasini strategiyasi va taktikani to'g'ri tanlashga, shu-ningdek mavjud real imkoniyatlarni marketing anjomlari yordamida kundalik axborot-kutubxona amaliyotida operativ ravishda to'g'rilab borishni ko'rsatadi.

Kutubxonadagi argumentlashgan tashkiliy-boshqaruv qarorla-rini qabul qilishda diagnostik va prognostik marketing tadqiqotlari muhim ahamiyatga egadir. Ular kutubxonaning asosiy bozorini kom-pleks ravishda o'rganish, resurs imkoniyatlarini baholash, kutubxona-axborot xizmatlari, mahsulotlariga bo'lgan aniq va potensial so'rovlar-ni tahlil qilish imkonini beradi.



Shunga ko'ra qayd etiladiki, kutubxona uchta bozorni – moliya, personal va hujjat fondini hamda bitta kompleksni, ya'ni axborot-kutubxona va unga yaqin bo'lgan mahsulotlarni sotish bozorini egalashga harakat qiladi. Ushbu holat kutubxona sohasida marketing tadqiqotlarining o'ziga xosligini, ularning nimalarga e'tibor berishini (talablar iyerarxiasini o'rganish, iste'molchilar motivlarini, aholining kutubxonaga bo'lgan munosabatini va boshq.) aniqlaydi.

Marketing va boshqa tadqiqotlar "birlamchi" va "ikkilamchi" axborotlarga asoslanadi. "Ikkilamchi" axborot deganda, ilgari qo'yilgan, ilmiy, amaliy va boshqa maqsadlar uchun qo'llanilgan axborotlar tushuniladi. Ko'pgina kutubxonalar shunday "ikkilamchi" axborotlar bilan ish yuritadilar, ular o'zlari bunday axborotlarni to'plashga kuchlari ham, imkoniyatlari ham yetmaydi. Ko'pincha ikkilamchi axborot kutubxonaning boshqa bo'linmalarida bo'lishi mumkin: iste'molchilar haqidagi ma'lumotlar – xizmat ko'rsatish bo'limida, moliyaviy ma'lumotlar – iqtisodiy xizmat bo'limida va h.k.

Marketing tadqiqotlari natijasida to'plangan birlamchi axborot juda qimmat turadi va maqsadli xarakterga ega bo'ladi. Bunday tadqiqotlar sirasiga: so'rov (og'zaki va yozma), intervyu, kuzatish, eksperiment, test o'tkazish va h.k. kiradi.

Marketing tadqiqotlarida ma'lum bir aniqlovchi rolni kutubxona faoliyat ko'rsatayotgan muhitni tahlil qilish o'ynaydi. U kam deganda uchta muhitda faoliyat ko'rsatadi: makromuhit, bevosita muhit va ichki muhit. Tashqi va ichki muhit kutubxonani ijtimoiy institut sifatida faoliyat yuritishiga katalizator bo'ladi yoki uning faoliyatini to'xtatishga ta'sir ko'rsatadi.

Kutubxonaning marketing tadqiqotlarida markaziy o'rin, yuqorida aytib o'tilganidek, iste'molchilarga ajratilgan. Bu esa kutubxona ko'rsatayotgan xizmat va mahsulotlarni sohalashtirish, ularning assortimentini va hajmini belgilash, aniq bir bozor segmentini belgilash imkonini beradi.

Iste'molchilarning xarakteristikasini tuzayotganda quyidagi parametrlarni e'tiborga olish lozim: ularning yashash joylari, demografik holati (yoshi ma'lumoti, kasbi va h.k.), ijtimoiy-psixologik omillar,

(odatlari, ta'blari, xarakterlari), mahsulotga (xizmatga) bo'lgan munosabatlari.

Kutubxonaning tashqi muhitini tadqiq qilish marketing tadqiqotlari yordamida amalga oshiriladi va hamkorlarni, raqobatchilarni va sohaviy bozorni o'rganish imkonini beradi. Kutubxona hujjatlar fondini potensial to'ldiruvchilarning (kitob savosi tashkilotlari, nashriyotlar, aaudiovizual mahsulotlar ishlab chiqaruvchi firmalar va boshq.) raqobatbardoshligi, ularning mutaxassislik darajasi, boshqa bozorga borish xarajatlarini va boshqa tomonlarini o'rganadi.

Kutubxonaning ichki muhiti (xodimlar, boshqarish tizimi, marketing, moliya, tashkil etish madaniyati) uning ichki imkoniyatlarini realizatsiya qilishga imkon beradi. Birinchi navbatda bor bo'lgan xodimlarni o'rganish kerak: ularning malakasini, tajribasini, qiziqishlarini, menejerlar va oddiy xodimlarning munosabatini, kasbiy ta'lim bo'yicha bilimi va kutubxona ichidagi professional ta'lim tizimi, xizmat pog'onasida ko'tarilishi va karyerasi parametrlarini, mehnat natijalarini baholash, rag'batlantirish va mehnat motivlari, kadrlar qo'nimsizligi va boshqalarni tahlil qilish kerak.

Kutubxonaning ichki muhitida muhim rolni boshqaruv tizimi (chiziqli, funksional, chiziqli-funksional va boshqalar) rahbarning texnikasi va uslubi, kommunikatsiyaning samaradorligi, huquq va majburiyatlarning ratsional taqsimlanishi, bo'ysunish iyerarxiyasi, normalar, obro' va imidji, nazorat qilish tizimi, strategik rejalashtirish uchun shart-sharoitlarning mavjudligi va boshqa masalalar marketing tadqiqotining predmeti bo'lishi kerak.

Xulosa qilib aytganda, marketing tadqiqotlarini kutubxonalarda o'tkazish soha bozorini o'rganishda muhim ahamiyatga egadir. Bunda faqat bozordagi ma'lum holatlarga, ko'rsatkichlarga o'rganilmasdan, yaqin, o'rta va uzoq muddatli rivojlanish istiqbollari haqida ham ilmiy ma'lumotlariga ega bo'lish mumkin.

### **2.1.2. Kutubxonalarning maxsus marketing xizmati**

Kutubxona strukturasi marketing tadbirlari siklini koordinatsiyalash va doimiy ravishda o'tkazish uchun alohida muammoli yo'nal-

tiruvchi xizmatni ajratish zarur: markazlar, bo'limlar, sektorlar, marketing yoki vaziyatli iqtisodiy faoliyat guruhlarini.

Ko'pgina kutubxonalarda, jumladan, Rossiya kutubxonalarida shunday tahliliy-boshqaruv markazlari tashkil etilgan. Hozirda mavjud bo'lgan marketing bo'limlarining nomlanishi ko'proq ularning faoliyat yo'nalishlari bilan bog'langan, masalan:

- Kutubxona marketingi;
- Innovatsiya va kutubxona marketingi;
- Kutubxona marketingi va innovatsiya-uslubiy faoliyat;
- Marketing va yangi texnologiyalar;
- Iqtisodiy tahlil va kutubxona marketingi;
- Marketing va koordinatsiya;
- Marketing va reklama;
- Marketing va pablik releyshtz;
- Marketing va bo'sh vaqt.

Kutubxonalarning bunday bo'limlari haqidagi nizomlarning tahlili ular uchun asosiy vazifa va ish yo'nalishlarini aniqlash imkonini beradi va ular quyidagilardan iborat:

- axborot-kutubxona xizmati bozorini o'rganish va uning o'sib borishini kuzatish;
- axborotga bo'lgan joriy so'rovlarni tahlil qilish va unga mos xizmat servisini tashkil etish;
- axborotdan foydalanuvchilarning axborotga bo'lgan potensial talablari diagnostikasini o'rganish;
- tashabbuskor xo'jalik faoliyati aspektlarini iqtisodiy-huquqiy asoslash;
- tavsiya etilayotgan axborot-kutubxona va unga yaqin bo'lgan xizmatlarning (mahsulotlarning) nomenklatura ro'yxatini yaratish;
- axborot mahsulotlarining yangi turlari, xizmat ko'rsatish variantlarining iste'molchilarga xizmat ko'rsatish sifatini oshiruvchi usullarni ishlab chiqish;
- pullik xizmat ko'rsatish shakllarida (baho marketingi) baholash siyosati prinsiplarini aniqlash;
- shartnoma munosabatlarini amalga oshirishni ta'minlash;

– kutubxonaning turli faoliyatlarini reklama qilish.

Kutubxona-axborot marketingi xizmatlari ko'p aspektli kompleks tadqiqot va tahliliy ishlarni, boshqa bo'limlar faoliyatini tuza-tish ishlarini amalga oshirishi mumkin.

Marketing xizmatini tashkil etishda funksional belgilar bo'yicha tashkil etish maqsadga muvofiq bo'ladi. Bunda xodimlarning qa-bul qiladigan qarorlarga bo'lgan mas'uliyati va ishlarini nazorat qi-lish imkoniyati bo'ladi. Bunda quyidagi omillarga e'tibor qaratish muhimdir:

- ichki va tashqi sharoit (holat);
- belgilash va maqsad (strategiya);
- amalga oshirish yo'llari va vositalari (taktika);
- moliyaviy xarajatlar (byudjet).

Ma'lum bir maqsadlar va yo'nalishlar faoliyatida axborot-ku-tubxona muassasasining marketing kompleksi komponentlari har xil bo'lishi mumkin, lekin ularning ketma-ketligi va menejerlik vazi-falaridan kelib chiqqan holda mantiqiy jihatdan bir xil bo'ladi.

Masalan:

- obyektiv ravishda axborot-kutubxona va kutubxona taklif qilayotgan xizmatlar yoki mahsulotlarga muhtoj bo'lgan iste'mol-chilarning potensial tarkibi va sonini aniqlash;
- haqiqiy va potensial iste'molchilarning madaniy-ta'lim, ax-borotga bo'lgan talablarini, shuningdek ma'lumotlar, xizmatlar va soha bo'yicha mahsulotlarning mazmunini aniqlash;
- kutubxona xizmat ko'rsatayotgan turli xil iste'molchilarning joriy so'rovlarini o'rganish (shu jumladan mutaxassislarning asosiy kategoriyasini);
- kitobxonlar va tashkilotlar rahbarlarining kutubxona va uning imkoniyatlari haqidagi mulohazalarini aniqlash;
- axborot so'rovlarining rivojlanishini prognozlash va uni qondi-rish istiqbollari (raqobatchilar va hamkorlarning faoliyatini tahlil qilish, professional innovatsiyani hisobga olgan holda);
- strategik va joriy ishlarni ajratib olish uchun vazifa, yo'nalish va ishning mazmunini kompleks ravishda asoslash (axborot xizma-

ti ko'rsatish guruhini shakllantirish, axborot-bibliografik va boshqa faoliyatlarning raqobatbardoshligini prognozlash ishlarini kiritgan holda);

– kitob-jurnal bozorini o'rganish va asosiy hamda maxsus (muam-molarga mo'ljallangan) fondlarni ratsional ravishda komplektlash siyosatini ishlab chiqish, shu jumladan muqobil kitob bilan ta'min-lash kanallari orqali;

– mavjud moddiy va kadrlar bo'yicha resurslarni ko'rsatadigan xizmatni strukturasi va hajmini belgilash uchun funksional qiymati bo'yicha tahlil qilish, soha bo'yicha xizmat va mahsulotlarning sifati-ni belgilash bo'yicha mezonlarni belgilash;

– axborot va bibliografik unga yaqin bo'lgan xizmatlar va mahsu-lotlar, tavsiya etilayotgan servis, shuningdek ularni modifikatsiyalash variantlari haqida reklama;

– jamoatchilik fikrini yaratish – kutubxonaning hamma uchun ochiq bo'lgan va axborot, ta'lim va madaniy dam olish maskani sifa-tidagi jiddiy muassasa ekanligi haqidagi fikrni yaratish;

– qilingan ishlarining natijalarni, samaradorligini va sifatini ichki o'z-o'zini nazorat qilish orqali aniqlash;

– asosiy yo'nalishlar bo'yicha joriy ko'rsatkichlarga asoslangan holda kutubxona faoliyati va uning stukturasi o'zgartirishlar kiritish;

– xodimlarni iste'molchilarga axborot-kutubxona xizmati ko'rsatishning yangi shakllari, usullariga o'rgatish.

Yuqorida qayd etib o'tilgan soha bo'yicha faoliyat ko'rsatish aspektlari, marketing xizmatining kutubxonalarni boshqarishdagi muhim bo'g'ini ekanligini ko'rsatmoqda. Aniq bir kutubxonaning marketing bo'limini samarali faoliyat ko'rsatishida, uni strukturasi ratsional ravishda aniqlash, bajaradigan ishlarini aniq belgilab olish va ushbu ishlarni amalga oshirishga qobiliyati bo'lgan kadrlarni tan-lashga ko'p jihatdan bog'liqdir.

### **2.1.3. Marketing turlarini klassifikatsiyalash**

Kutubxona faoliyatida marketing boshqaruvining samaradorligi uchta bosh yo'nalishlar yordamida amalga oshiriladi:

- axborot-kutubxona ta'siri ko'rsatiladigan potensial muhitni o'rganish (axborot mikrobozori);
- mavjud resurs bazalarini tashkiliy-iqtisodiy tahlil qilish (o'z imkoniyatlarini);
- funksional ustuvorligini aniqlash.

Kutubxona axborot faoliyatida zarur natijalarga erishish uchun o'z vaqtida to'g'ri marketing turlarini tanlash muhim rol o'ynaydi. Quyida marketingning maqsadiga ko'ra klassifikatsiyasi havola etiladi.

Yuqorida marketing turlari axborot-kutubxona faoliyatida zarur natijalarga erishishda, aniq holatlarda qo'llash mumkin. Keyingi bobda ularning kutubxonalar faoliyatida faol qo'llanilayotganlari haqida kengroq yoritishga harakat qilamiz.

Ma'lumki, kutubxonalar o'zlarining oldilariga qo'ygan maqsadlaridan, mavjud holatlardan kelib chiqqan holda marketingning turli xillaridan bir vaqtning o'zida foydalanishlari mumkin. Axborot-kutubxona tashkilotlarida marketing faoliyatining alohida xarakterli xususiyatlari sifatida quyidagilarni ajratib ko'rsatish kerak:

- qo'yilgan maqsad va vazifalarga kompleks yondashish;
- shakl va usullarni tanlashda muntazamlilik;
- tadqiqot va reklama tadbirlarida doimiylik, davriylik va axborotning aniqligi;
- iste'molchilar bilan ishonchli "qayta aloqa"ning bo'lishi;
- xizmat ko'rsatilayotgan yoki moliyalashtirilayotgan idora rahbariyatiga nisbatan kutubxonaning marketing xizmatini ma'lum bir avtonom faoliyat ko'rsatishi.

### **Mavzu bo'yicha asosiy tushunchalar va atamalar**

**Marketing boshqaruvi** – bu bozorni, mahsulot (yoki xizmat) va iste'molchilarni tadqiq qilishga asoslanish, uzoq muddatli rejalashtirish va istiqbollashtirish, talab va sotishning, rag'batlantirishning kompleks usullaridan foydalanish; potensial iste'molchilar talablarini qondirish uchun mahsulot (yoki xizmat)lar yaratish.

**Marketingni boshqarish** – tashkilotning (yoki korxonaning) ma'lum bir maqsadlarini: foyda olishni, sotuv hajmini oshirish, bo-

zordagi ulushni oshirish va hokazolarga mo'ljallab o'tkaziladigan tadbirlarni tahlil qilish, rejalashtirish, hayotga tatbiq etish va nazorat qilishdir. Marketingni boshqarish talabning darajasi, vaqti va xarakteriga shunday ta'sir ko'rsatishni ta'minlashi lozimki, bu tashkilotning (korxonaning) o'z oldiga qo'ygan maqsadlariga yordam bersin. Talab darajasiga qarab u yoki bu mahsulotning aniq marketing boshqaruvi joriy etiladi va mos keluvchi marketing turi aniqlanadi.

**Birlamchi axborot** – tadqiqotlar natijasida (so'rov, intervyu, eksperiment, test o'tkazish va h.k.dan) olingan ma'lumotlar.

**Ikkilamchi axborot** deganda ilmiy, amaliy va boshqa maqsadlar uchun ilgari ham qo'llanilgan axborotlar tushuniladi.

**Marketing boshqaruvining samaradorligi** – potensial muhitning axborot bozorini o'rganish; mavjud resurs bazalarini tashkiliy-iqtisodiy tahlil qilish (o'z imkoniyatlarini) va funksional ustuvorligini aniqlash yordamida amalga oshiriladi.

#### **Mavzuni o'zlashtirish uchun savollar:**

1. Kutubxonaning mikroiqtisodiyotidagi bosh uslub nima?
2. Kutubxonada boshqaruv qarorini qabul qilish mexanizmini asoslashda klassik mikroiqtisodiyotning qanday komponentlari asos bo'ladi?
3. Iste'molchilar xarakteristikasini tuzayotganda qanday parametrlarga e'tibor berish lozim?
4. Kutubxonaning tashqi muhitini tadqiq qilish nimaga imkon beradi?
5. Kutubxonaning ichki muhiti nima va u qanday imkoniyatlarga ega?
6. Kutubxonaning ichki muhitida muhim rol o'ynovchi omillarni bilasizmi?
7. Hozirda mavjud bo'lgan marketing bo'limlari qanday nomlanadi va nima uchun?
8. Axborot-kutubxona tashkilotlarida marketing faoliyatining alohida xarakterli xususiyatlarini ko'rsatib o'ting.
9. Marketing qanday xususiyatlariga ko'ra klassifikatsiya qilinadi?

## **2.2. Kutubxona-axborot faoliyati amaliyotida marketing turlarining qo'llanilishi**

2.2.1. Ichki marketing.

2.2.2. Narx marketingi.

2.2.3. Marketingning boshqa turlari.

### **2.2.1. Ichki marketing**

Ichki marketing (umuman marketing) axborot-kutubxona tashkilotlarining ishini tashkil etish falsafasi va bir vaqtning o'zida kutubxona xodimlariga marketing yondashuvini amalga oshirish vositasi hisoblanadi. U rahbariyatning quyi pog'onadagi bajaruvchilarga o'z vaqtida rejalashtirilgan tadbirlarning mazmuni, yo'nalishlari va ularni amalga oshirishni ta'minlaydi.

Ichki marketing rahbariyatga kutubxonachilarning xulq-atvoriga, ularning ishiga baho berish shkalasini tashkil etish va kasbiy darajasiga ta'sir ko'rsatish quroli sifatida yordam ko'rsatadi. Boshqacha qilib aytganda, u o'ziga xos ichki "pablik releyshtz", ya'ni kutubxona xodimlari o'rtasidagi aloqalarni juda ham mustahkamlab yuboruvchi va jamoani quyidagi shior bilan marketing konsepsiyasini amalga oshirishga chaqiruvchi tadbirdir: "Birgalikda bilish, birgalikda amalga oshirish, birgalikda g'alaba qozonish".

Kutubxona o'z oldida turgan vazifalarni marketing qonuniyatlarini qo'llagan holda samarali bajarishi uchun, shu jumladan joydagi rahbarlarning turli xil shakldagi va axborot yetkazish vositalari orqali marketing kutubxonachining ongiga kirishi lozim. Adabiyotlarda ko'rsatilishicha, yapon boshqaruvchilari o'z ish soatlarining 30% ga yaqinini firmaning xodimlari bilan muloqotda o'tkazar ekan. Muloqotlar ularga shaxslararo munosabatlarni takomillashtirish, xodimlarni kommunikatsiya bilan ta'minlash va shu orqali ishlab chiqarish unumdorligini oshirish bo'yicha fikr almashish imkonini berar ekan. Xizmatchilarning firmaning gullab-yashnashiga g'amxo'rlik qilish, ishga sadoqat ruhida tarbiyalash ularning diqqat markazida turuvchi ishlardan hisoblanar ekan.

Kutubxonani boshqarish jarayonida kasbiy va noformal muloqotlar natijasida kutubxonachilar bir-birlarini yaxshi bilib olishadi, ular



birgalikda ko‘zlangan maqsad sari intiladilar. Bu esa kutubxonah rahbariyati tomonidan qo‘yilgan vazifalarning bajarilishini tezlashtiradi. Kutubxonachilarning faoliyatlarida o‘zgarishlar qilishga ishon tirish, o‘z majburiyatlarini fikrlab bajarishga undaydi. Muhimi, kutubxonachilarni ertaga, yaqin vaqt ichida va istiqbolda nima ish qilishlari kerakligi haqidagi axborot berish tizimini o‘ylab topish va uni yurgizish hamda bu jarayonning to‘xtovsiz ishlashini ta‘minlashdan iboratdir.

Kutubxonada aniq axborot berish tizimining yaratilishi har bir xodimga o‘zining ishini yaxshi bilishiga, bu ishni kutubxonalarning umumiy faoliyatidagi o‘rmini bilishiga, rahbariyat uchun faktlarni va ularning ahamiyatini to‘g‘ri tushunishga yordam beradi.

Ichki marketing tushunchasining ko‘plab sinonimlari ichida biz uchun eng yaqin bo‘lgani “tashkil etish madaniyati” tushunchasidir. Tashkil etish madaniyati yoki kutubxonah ishini tashkil etish madaniyati – ko‘p qirrali hodisa bo‘lib, unga kasbiy ishonch va me‘yorlar, jamoa xodimlarining axloqiy qadriyatlarini hamda ijodiy ishlash va ishonchli muhitni qo‘llab-quvvatlovchi tadbirlar kiradi.

Har bir kutubxonadagi tashkil etish madaniyati shunday aniqlik bilan va jamlangan holda yo‘nalishlar berishi kerakki, har bir kutubxonachi uni qiynalmasdan tushunishi va avtomatik ravishda bajarishi, rahbariyat esa bu ishlarni nazorat qilish darajasida bo‘lishi lozim. Bir qancha chet el kutubxonalarida (jumladan GFRdagi Roytlingen ommaviy kutubxonasida) yangi ishga olingan xodimlar uchun alohida tashkiliy madaniyat shakli ishlab chiqilgan. Yangi kutubxonachiga kichikroq hajmdagi broshyura topshiriladi. Undan kutubxonah haqidagi asosiy ma‘lumotlar va ushbu jamoadagi “o‘yin shartlari” – ishni zudlik bilan bajarish, muomalalilik, jonbozlik, do‘stona munosabat, iste‘molchilarga sidqidildan xizmat ko‘rsatish kabi qoidalar yozilgan bo‘ladi.

Kutubxonahlar tashkiliy madaniyatining mazmuni va yo‘nalishlari xodimlar uchun turli xil holatlarda o‘zlarini tutishlari uchun namuna vazifasini bajaradi. Kutubxonalarning tashkiliy madaniyatini tashkil etish jarayonini o‘rganish uchun Bilefeld shahridagi (Germaniya)

ommaviy shahar kutubxonasida ichki marketingni joriy etish tajribasi bilan tanishamiz. Bu tadqiqot Nemis kutubxonachilik instituti tomonidan 90-yillarning birinchi yarmida o'tkazilgan bo'lib, "Ommaviy kutubxonalarda marketing konsepsiyasidan foydalanish va joriy etish" deb nomlangan. Avvaliga markaziy kutubxonadagi ahvol har tomonlama o'rganildi. Shu maqsadda 116 ta xodimning 82 tasidan intervyu olindi. Olingan natijalar xodimlar va kutubxonadan foydalanuvchilar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar yaxshi emasligini ko'rsatdi. Kutubxonachilar o'zlarini ma'rifatparvarchi va hamma narsani biluvchi, iste'molchilarning aniq so'rovlarini tushunishdan yiroq ekanliklarini, so'rovlarni bilamiz deb hisoblashlari ma'lum bo'ladi. Shu bilan birga kutubxona jamoasida ham birlik yo'qligi, turli bir-biriga qarshi guruhlar borligi ma'lum bo'ldi. Bu negativ holatni o'zgartirish uchun kutubxona xodimlarining bir-birlarini tushunishlari kerakligi, jamoada yaxshi kommunikatsiya tizimini joriy etish, bozor munosabatlari bo'yicha fikr yuritish, iste'molchilarni o'rganish tavsiyalari berildi. Bu tavsiyalar joriy boshqaruv vazifalarini aniqlash uchun asos bo'ldi.

Yana ham aniqroq natijalar olish uchun, jamoa xodimlarining fikr-mulohazalarini bilish maqsadida alohida anonim so'rov o'tkazildi. Ushbu so'rovdan maqsad mutaxassislarning aniq kutubxona faoliyati bo'yicha (maqsadi, vazifalari, kelajak rejalari va h.k.) fikr-mulohazalari, ularning kasbiy motivlari, bo'sh vaqtni o'tkazish shakllari va boshqalar aniqlandi.

Bielefeld kutubxonachilarining javoblariga ko'ra ularning ko'pchiligi quyidagi shaxsiy qadriyatlarni ma'qullashlari ma'lum bo'ldi: tartiblilik, intizomlilik, kamtarlik, yuqorida berilgan barcha topshiriqlarni o'z vaqtida bajarish va h.k. Lekin bu holatlarning ko'pchiligi zamonaviy, bozor iqtisodiyoti sharoitini o'ylovchi kutubxonachilar toifasiga mos kelmasligi ma'lum bo'ldi.

Olingan natijalar va boshqa joylarda o'tkazilgan turli ko'rsatkichlar jamlanib jadvallar, sxemalar va grafiklar tariqasida kutubxonachilar o'rtasida muhokama qilindi. Bu ishlar ularning o'zlarini yaxshi bilishida bir qator muammolarni tushuniga yordam berdi. Intensiv

ravishda rahbariyat bilan birgalikda fikr almashishlardan so‘ng joriy va istiqbol vazifalar belgilandi va bunda har bir hodim kutubxona faoliyatida o‘z o‘rnini yaqqol ko‘rdi.

Bielefeld shahar kutubxonasida turli bo‘lim xodimlari tomonidan yo‘naltiruvchi va loyihalovchi guruhlar tashkil etildi. Bular markaziy kutubxonada va uning shoxobchalarida ma‘lum bir ichki marketing vazifalarini amalga oshira boshladilar. Masalan, shunday guruhlardan biri har haftada ertalab 15–20 daqiqalik tadbir tashkil etadi. Bu tadbirda kasb-korlik bo‘yicha eng so‘nggi yangiliklar, tayinlanish va o‘zgartirilish haqidagi ma‘lumotlar, ish grafigining o‘zgarganligi va boshqa axborotlar beriladi. Xuddi shu vaqtda yangi xodimlar bilan tanishuv yoki hamkasblar bir-biri bilan muloqotda bo‘ladi. Xuddi shu guruh tomonidan 6 hafta mobaynida kutubxona uchun individual marketing konsepsiyasi tayyorlandi. Unda kutubxonaning maqsadi aniqlandi, bozor iqtisodiyoti sharoitida ko‘rsatilayotgan xizmatlar va mahsulotlar tahlil qilindi. Kutubxona faoliyatining asosiy madaniyatini belgilovchi oltita shior ishlab chiqildi:

1) “Biz bu yerda Siz uchunmiz”; 2) “Madaniyat mavhum emas, aniq”; 3) “Siz so‘rang – biz javob beramiz”; 4) “Muvaffaqiyatga – bilim orqali”; 5) “Biz bilan birga o‘ynab-kuling”; 6) “Bizda hamma narsa bor”.

Shuni alohida qayd etib o‘tish lozimki, kutubxona faoliyatida marketing konsepsiyalarini joriy etishda, alohida xodimlar tomonidan unga ishonmaslik, kutubxona rahbarlari va tashabbuskor guruhning ishlarini yo‘qqa chiqaruvchilar ham topiladi. Ularni ishontirish va qayta ishontirish shart emas. Shuning uchun kutubxona sharoitida ichki marketingni qo‘llashning optimal vositalarini ko‘rsatib o‘tamiz:

- turli darajadagi rahbarlarning shaxsiy namunasi;
- oldinda turgan ishlarning strategiyasi va taktikasini birgalikda (kollegial) muhokama qilish;
- ilg‘or ish tajribasiga ega bo‘lgan hamkasbni (funktional mutaxassisni) boshqa xodimlar bilan bevosita tanishtirish;
- menejerlarning “asosiy” bajaruvchilar bilan yakka tartibdagi xizmatlari;

– mehnat jamoasiga jamoatchilik fikrini yaratuvchilar orqali ta'sir ko'rsatish.

Shunday qilib, har bir kutubxona uchun ichki marketing zarur. U marketing konsepsiyasini amalga oshiruvchi vositadir. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ichki marketing kutubxona jamoasining kelgusidagi farovonligini ta'minlashning asosidir. Faqat ma'lumotli va motivatsiya qilingan kutubxona xodimigina mashhur "bozor tarkibi"dagi beshinchi "P" bo'lishi mumkin: "people" – odamlar, to'rtta boshqa klassik qo'shimcha sifatida "P" – Product (mahsulot, tovar-xizmat), "price" (baho), "place" (bozordagi joy), "promotion" (iste'molchiga intilish).

### 2.2.2. Narx marketingi

Marketing strategiyasini amalga oshirishda xizmat (mahsulot) narxining shakllanishini, yangi xizmat (mahsulot)ga narx joriy etish yoki mahsulot narxini o'zgartirish jihatlaridan tavsiflaydigan sohalaridan biri narx marketingidir. Narx marketingning ajralmas qismi hisoblanadi va mahsulot tur-xili, tavsifi, savdo usuli va shakllari servis kabi uning asosiy qismlariga jamlama mazmun beradi.

Narx marketingini o'tkazishda narxga ta'sir ko'rsatadigan xilma-xil omillar e'tiborga olinadi. Quyidagilar asosiy va eng ko'p qo'llaniladigan omillar jumlasiga kiradi: xarajatlar, talab, raqiblar, narx belgilashdan ko'zlangan maqsadlar, narxlarni boshqarish bo'yicha hukumat tadbirlari.

Kutubxona-axborot muassasalari uzoq vaqtlar narx belgilashning amaliy masalalari bilan bilan shug'ullanganlar. Chunki mavjud bir qator pullik xizmat turlariga narx qo'yish markaziy davlat yoki soha boshqaruv organlari tomonidan amalga oshirilar va bunda aniq bir kutubxonaning o'ziga xos tomonlari e'tiborga olinmas edi. Hozirgi sharoitda kutubxona masalalarida mikroiqtisodiyot faoliyat ko'rsatish modellari rivojlanishi munosabati bilan bu muammo, ya'ni narx belgilash, kutubxona marketing konsepsiyasining asosiy masalasiga aylanmoqda.

Kutubxona-axborot faoliyatining qo'shimcha xizmatlari va narx belgilash jarayoni harakatni kalkulyatsiyalash (tannarxini belgilash) va

rentabelligini (foydasini) hisobga olgan holda amalga oshiriladi. Bu axborot-kutubxona muassasasining moliyaviy rejalashtirish va boshqarishning tarkibiy qismini tashkil etadi. Kutubxonalarda ilmiy asoslangan narx siyosatini amalga oshirishdagi usullarni jamlab bitta termin bilan, ya'ni "narx marketingi" deb atash maqsadga muvofiqdir.

Aniq bir kutubxonaning narx strategiyasini ishlab chiqishda narx belgilashga qo'yiladigan umumiy isbotlangan yondashuv va prinsiplarga amal qilish talab qilinadi. Bunda asosiy e'tibor kutubxona tomonidan tavsiya etiladigan xizmat (mahsulot)larning argumentlashtirilgan tannarxi va yetakchi iste'molchilarning to'lovchilik qobiliyati hisobga olinishi kerak. Ushbu ma'lumotlarni bir-biriga solishtirish natijasida umumiy daraja (yuqori-o'rta-quyi) va bozor narxining mumkin bo'lgan diapazoni ("dan"- "gacha") aniqlanadi. Narx bu yerda egiluvchi marketing quroli rolini o'ynaydi va talab, raqobat va mahsulotning ko'payib ketishida moslashtiruvchi qurilma vazifasini bajaradi.

Narx belgilash siyosatida, birinchi o'rinda mavjud talablar va iste'molchilarning potensial talablarini o'rganish hamda axborot-kutubxona xizmati va mahsulotlariga bo'lgan iste'molni (kommunikativ, ta'lim, madaniy-ma'rifiy va h.k.) hisobga olish lozim. Ushbu omillarni tahlil qilish natijasida soha bo'yicha maqsadli bozor narxini o'rnatish mumkin. Kutubxona muassasalari o'z amaliyotlarida quyidagi umum qabul qilingan narx belgilash yo'nalishlaridan foydalanishlari mumkin:

**O'zgaruvchi (tushib boruvchi) narx**, talab va taklif asosida belgilanadi; yangi iste'molchilarni jalb qilish, soha bozorining to'yin-ganligi natijasida asta-sekin pasayib boradi.

**Uzoq muddatli narx**, oldindan belgilangan bir me'yorda va turli hollarda uzoq muddat davom etadi; axborot-kutubxona xizmatlari va mahsulotlari ommaviy so'rovlarida qo'llash mumkin.

**Bozorning alohida iste'molchilariga mo'ljallangan narx**, aniq iste'molchilari guruhiga mo'ljallangan bo'lib, huddi shu xizmat yoki mahsulot iste'molchilar va ularga ko'rsatiladigan servis xizmatiga ko'ra tabaqalashtiriladi.

**Egiluvchan (elastik) narx**, soha bozorining joriy holatiga moslashuvchi va zudlikda qiymatini o'zgartirishlarga moslashtiradi. Zarur xizmatlar va mahsulotlarni realizatsiya qiladi va shu orqali raqobatchilarga o'z ta'sirini o'tkazadi.

**Imtiyozli narx** – bozorda o'z mahsulotlariga bo'lgan talabni saqlash bozorda mavqeyini saqlash hamda raqobatchilarga yo'l bermaslik maqsadida belgilanadi.

**Kelishilgan narxlar** (hozirda amalda qo'llanuvchi termindan farq qiluvchi) – bazaviy narxlar nisbatan arzon va turli imtiyozlar bilan iste'molchi bilan ma'lum bir holatlarda kelishish asosida belgilanadi (masalan, ma'lum bir hajmdagi xizmat va mahsulotni olish, uzoq muddatli xizmat ko'rsatishga kelishish, to'lovning imtiyozli shaklidan foydalanish va h.k.).

Axborot-kutubxona mahsulotlariga narx belgilash siyosati umumiy yondashuvini xarakterlar ekanmiz, kutubxona iste'molchilarning talabini hisobga olishi hamda raqobatchilarni ham e'tiborga olishi, shu bilan birga narx bilan xizmat ko'rsatish (mahsulot)ning sifati o'rtasidagi bog'liqlikni, narxni belgilashda tanlangan prinsiplarning optimalligi va narx reklamasini, to'lov shakllarini, imtiyozli narxlarni e'tiborga olishi lozim. Hatto nisbatan kichik kutubxonalar ham narx belgilashda mustaqil ravishda narx marketingi bo'yicha tadqiqot o'tkazishi maqsadga muvofiq bo'ladi.

### 2.2.3. Marketingning boshqa turlari

Yuqorida bir necha marotaba ta'kidlab o'tilganidek, marketing, avvalambor, kutubxonani boshqarish konsepsiyasi bo'lib, uning asosiy e'tibori iste'molchiga qaratilgan bo'ladi. Shuning uchun ham uning mazmuni turli shakllarda bo'lishga qaramasdan bir xil bo'ladi. Lekin qo'yilgan vazifa, taklif etilayotgan xizmat (mahsulot), iste'molchilar so'rovlarining holati, bozorning qamrab olinishi va boshqa bir qator parametrlarga ko'ra mutaxassislar ularni bir qancha tip va turlarga bo'lib o'rganadilar. Quyida yuqorida ko'rib o'tilgan marketing turlaridan tashqari yana qanday marketing turlarini axborot-kutubxona muassasalarida qo'llash mumkinligi va ular haqida qisqacha ma'lumot berishga harakat qilamiz.

Kutubxona marketingiga axloqiy prinsiplar ko'p jihatdan ko'proq xos bo'lganligi uchun uning asosini **ijtimoiy** (sotsial-etik) **marketing** tashkil etadi. Ushbu marketing maqsadli bozordagi ehtiyoj, talab va so'rovlarni o'rganishga, uzoq muddatli jamoatchilik va shaxsiy qiziqishlarni qondirishga moslashgan bo'ladi. Bunday marketingga misol sifatida ko'pgina kutubxonalar amaliyotida qo'llanilayotgan maqsadli marketing dasturlarini; nogironlarga xizmat ko'rsatish, ko'p bolali oilalarning bolalariga xizmat ko'rsatish, mahalliy millat aholisiga mansub bo'lmaganlarga, qochoqlarga va boshqalarga xizmat ko'rsatish kiradi.

Kutubxonadagi aniq so'rovlar holat va tarkibiga ko'ra bir qator harakatchan marketing turlari bo'lishi mumkin. Bunday marketing turlari har bir aniq holatda kutubxona faoliyatini optimal boshqarish imkonini beradi.

**Rag'batlantiruvchi marketingni** kutubxona tomonidan taklif qilinayotgan xizmat va mahsulotlarga befarqlik va qiziqmaslik holatlari kuzatilganda qo'llash zarur. Bunday holatlarning kelib chiqish sabablarini aniqlash va potensial iste'molchilarni taklif etilayotgan soha bo'yicha xizmatlar va intellektual mahsulotlarning o'ziga xos yutuqlarini ularga yetkazish lozim. Bunda muhim o'rinni "publik relyshnz", reklama hamda narx-navo siyosati bo'yicha tadbirlar tashkil etadi.

**Rivojlantiruvchi marketing** potensial so'rovlarga ta'sir ko'rsatishni shakllantirish bilan bog'langan. Faol ko'ndirilmagan so'rovlar mavjud bo'laganda u yomon natijalar bermaydi (masalan, munajjimlar bashorati tuzish xohishi mavjud, lekin kitobxon zarur bo'lgan adabiyotlar haqida ma'lumotga, ularning kutubxonada mavjudligi, shuningdek qo'shimcha xizmatlar haqidagi axborotlarga ega emas). Bu turdagi marketingning vazifasi – potensial so'rovlarni haqiqiy so'rovga aylantirish.

**Konversion marketing** ma'lum bir axborot-kutubxona xizmatlari va mahsulotlari bo'lgan talablarga negativ xarakter paydo bo'lsa yoki boshqacha qilib aytganda, barcha yoki ko'plab potensial iste'molchilar tomonidan rad etilsa qo'llaniladi. Boshqaruv qarori va taktikasi-

ning ma'nosi, paydo bo'layotgan talab va ehtiyojlarni maqsadga muvofiq ravishda qo'llab-quvvatlash, shu bilan birga xizmat ko'rsatish ro'yxatidagi ba'zi bir alohida ishlarni o'zgartirishdan iborat bo'ladi.

**Remarketing** axborot-kutubxona mahsulotlariga bo'lgan ehtiyojlarning kamayib borishida qo'llaniladi. Remarketingning maqsadi – kutubxonaning yangi strategiyasi va tezkor ish olib borishi ilgari ko'rsatib kelayotgan xizmatlar va mahsulotlarga yangi qo'shimcha mazmun, xarakter berishidir. Jumladan, kutubxona asosiy ma'lumotlar bazasi hajmini oshirishi, iste'molchilar uchun avtomatlashtirilgan ishchi o'rinlar sonini oshirishi, elektron katalogning yangilangan versiyasini tayyorlash, qo'shimcha servis xizmatini tashkil etish va h.k. amalga oshirish mumkin.

**Sinxromarketing** axborot-kutubxona xizmatiga bo'lgan talablarning mavsumiylik natijasida o'zgarib turishi holatlarida qo'llaniladi (ayniqsa ommaviy kutubxonalarda). U so'rovlarni bir maromda ushlab turish va yozgi mavsumda asosiy kitobxonlar oqimining kamayishini, vaqtinchalik kitobxonlar bilan to'ldirish (masalan, ta'tilga kelganlar hisobiga) bilan ishlab chiqarishdagi "bekor turish"larni kamaytirishga, axborot-kutubxona ishlarining nostatsionar shakllaridan foydalanishga yordam beradi.

**Qo'llab-quvvatlovchi marketing** kutubxona tomonidan taklif etilayotgan xizmatlar va mahsulotlarning sifati va tarkibini ma'lum bir darajada saqlab turish uchun zarur. Marketing siyosati shundan iborat bo'lishi kerakki, realizatsiya qilinayotgan xizmatlar va mahsulotlarni, shu bilan birga qo'shimcha xizmatlar, kutubxona tomonidan o'rnatilgan xizmatlar uchun narxlarni bir maromda saqlab turishdan iborat bo'ladi.

**Demarketing** esa ma'lum bir axborot-kutubxona xizmatlari va mahsulotlarga bo'lgan talablar kutubxonaning imkoniyatlaridan oshib ketgan taqdirda, iste'molchilarda kutubxona haqida salbiy qarashlar paydo bo'lmasligining oldini olish (navbatlar, xizmat ko'rsatish sifatining pastligi, buyurtmalarni bajarish muddatlarining uzoqligi va h.k.) uchun qo'llaniladi. Bunda mavjud so'rovlarni kamaytirish maqsadida qo'shimcha xizmatlar va mahsulotlar uchun narxni oshirish, rekla-



ma tadbirlarini to'xtatish, ba'zi xizmat turlarini markazdan uzoqroq joydagi kutubxona-shoxobchalarga ko'chirish ishlarini amalga oshiriladi. Shu bilan birga real so'rovlarni qondirishning chora-tadbirlarini ham o'ylab qo'yish lozim bo'ladi.

**Qarshi harakat marketingi** o'z mazmun-mohiyatiga ko'ra ijtimoiy-etik marketing bilan moslashadi. U kutubxonada jamiyat a'zolarining ko'pchiligi tomonidan ma'qullanmaydigan xizmat va mahsulotlarga bo'lgan so'rovlarni kamaytirishga xizmat qiladi (masalan, pornonashrlarning yo'lini to'sish, insonni tahqirlash, millatchilik, zo'ravonlik, qurollanish va h.k. g'oyalarini). Kutubxona shu bilan birga boshqa tashkilotlar bilan birgalikda ushbu marketing orqali chekishga, alkogolizmga va narkotik moddalarga qarshi ishlarini olib borishi mumkin.

Yuqorida qayd etib o'tilgan marketing turlarini kutubxonalar o'zlarining oldilariga qo'ygan maqsadlari, real holatlardan kelib chiqqan holda amalga oshirishlari mumkin. Bunda marketing turlarini alohida holda emas, balki birgalikda ishlatish maqsadga muvofiq bo'ladi.

### **Mavzu bo'yicha asosiy tushuncha va atamalar**

**Ichki marketing** – axborot-kutubxona tashkilotlarining ishini tashkil etish falsafasi va bir vaqtning o'zida kutubxona xodimlariga marketing yondashuvini amalga oshirish vositasi.

**Narx marketingi** – marketing strategiyasini amalga oshirishda xizmat (mahsulot) narxining shakllanishi, yangi xizmatga (mahsulotga) narx joriy etish yoki mahsulot narxini o'zgartirish jihatlarini tavsiflaydigan marketing sohalaridan biri.

**Ijtimoiy (ijtimoiy-axloqiy) marketing** – maqsadli bozordagi ehtiyoj, talab va so'rovlarni o'rganishga, uzoq muddatli jamoatchilik va shaxsiy qiziqishlarni qondirishga moslashishdir. Bunday marketingga kutubxonalar amaliyotida qo'llanilayotgan maqsadli marketing dasturlari: *nogironlarga xizmat ko'rsatish*, ko'p bolali oilalarning bolalariga xizmat ko'rsatish, mahalliy millat aholisiga mansub bo'lmaganlarga, qochoqlarga va boshqalarga xizmat ko'rsatish kiradi.

**Rag'batlantiruvchi marketing** – kutubxona tomonidan taklif qilinayotgan xizmat va mahsulotlarga befarqlik va qiziqmaslik holatlarida qo'llaniladi.

**Rivojlantiruvchi marketing** – potensial so'rovlarga ta'sir ko'rsatishni shakllantirish bilan bog'liq. Uning vazifasi – potensial so'rovlarni haqiqiy so'rovga aylantirish.

**Konversion marketing** – ma'lum bir axborot-kutubxona xizmatlari va mahsulotlariga bo'lgan talablarga negativ xarakter paydo bo'lsa yoki boshqacha qilib aytganda, barcha yoki ko'plab potensial iste'molchilar tomonidan rad etilsa qo'llaniladigan marketing.

### **Mavzuni o'zlashtirish uchun savollar:**

1. Ichki marketing nima?
2. Ichki marketing kutubxona rahbariyatiga qanday yordam ko'rsatadi?
3. Kutubxonada aniq axborot berish tizimining yaratilishi xodimlarga qanday yordam beradi?
4. Ichki marketing tushunchasining ko'plab sinonimlari ichida biz uchun eng yaqini qaysi?
5. Kutubxona sharoitida ichki marketingni qo'llashning optimal vositalarini ko'rsating.
6. Narx marketingi nima?
7. Narx marketingining asosiy va eng ko'p qo'llaniladigan omillarini bilasizmi?
8. Kutubxona-axborot faoliyatining qo'shimcha xizmatlariga narx belgilash nimaga asosan amalga oshiriladi?
9. Kutubxonada qo'llaniladigan yana qanday marketing turlarini bilasiz va ularni ta'riflang.

## **2.3. Kutubxona-axborot muassasalari reklamasining o'ziga xos xususiyatlari**

2.3.1. Kutubxona-axborot muassasalari reklamasi: tushuncha, maqsad va unga qo'yiladigan talablar.

2.3.2. Kutubxona-axborot muassasalari reklamasining shakllari.

2.3.3. Reklama turlari, ularni tayyorlash va joylashtirishning o'ziga xosligi.

### **2.3.1. Kutubxona-axborot muassasalari reklamasi: tushuncha, maqsad va unga qo'yiladigan talablar**

Marketing faoliyatining asosiy maqsadi turli xil pulsiz va pullik xizmatlarni joriy etish emas, balki iste'molchilarning ularga bo'lgan ehtiyojlarini ta'minlashdir. Bu maqsadlarni amalga oshirishda kutubxonaning intellektual mahsulotlari va xizmatlari nufuzini oshirish uchun reklama xizmat qiladi. Nufuzni oshirish – kutubxonadagi xizmatlar va mahsulotlar haqida iste'molchilarga eslatish yoki ularni ishontiruvchi turli shakldagi axborotlar berishdir. Kutubxona nufuzini oshirishning asosiy shakllari reklama, pablisitlar (targ'ibotchilar), maxsus savdo va rag'batlantirishdir.

Kutubxona xizmatlari nufuzini oshirishning asosiy vazifalariga:

– aholini, homiylarni, mahalliy hokimiyat va boshqaruv organlari vakillari, jamoatchilik tashkilotlari va boshqalarning ongida kutubxonaning nufuzli qiyofasini (imidjini) yaratish;

– kutubxona tomonidan joriy etilgan yangi xizmatlar haqida axborot berish;

– mavjud kutubxona xizmatlari ommaviylikini saqlab qolish, iste'molchilarni ulardan foydalanishga chaqirish;

– potensial iste'molchilarga ko'rsatiladigan xizmatlarning shart-sharoitlari, joyi va vaqti haqida axborot berish;

– potensial iste'molchilar diqqatini kutubxonada taklif etilayotgan xizmatlarning o'ziga xosligi va foydaliligiga, xizmat ko'rsatishning asosiy shakllarining bepulligi va qo'shimcha xizmatlar uchun olinadigan haqlarning boshqa joylarga nisbatan arzonligini qayd etib, ularni kutubxonaga jalb qilish kerak.

Kutubxona xizmati va intellektual mahsulotlarning nufuzini oshirishning muhim shakli kutubxona reklamasidir. U kutubxona, undagi xizmatlar va mahsulotlar haqida aniq va potensial iste'molchilarga axborot beradi va shu bilan ulardan foydalanishni rag'batlantiradi. Kutubxona reklamasini funksiyasiga resurslarga, kutubxona xizmatlari va mahsulotlariga bo'lgan talablarni shakllantirish va yangi axborot-kutubxona xizmatlarini ommalashtirish kiradi. Reklama iste'mol xizmatlarining tarkibi, ularning manzillari, kimlarga mo'ljallanganligi, ularni olish va foydalanish shart-sharoitlari va boshqalar haqida ma'lumot berishi kerak.

Kutubxona reklamasining o'ziga xosligi, avvalambor kutubxona fondi, uning turli xil iste'molchilar guruhi talablarini qondirishdagi imkoniyatlari haqida axborot berishda namoyon bo'lishidir. Respublikamiz kutubxonalari o'z reklama amaliyotida O'zbekiston Respublikasining "Reklama to'g'risida"gi qonunga rioya qilishlari kerak. Qonun o'z oldiga – mahsulotlar, xizmatlar axborotini shakllantirish, tadbirkorlik va iste'mol madaniyatini takomillashtirish, reklamani davlat va jamoat manfaatlariga, ahloq va ma'naviyatning umum e'tirof etilgan me'yorlariga moslash, yuridik va jismoniy shaxslarning ishchanlik qobiliyatini oshirish, atrof-muhitni muhofazalash choralarini ta'minlash, mahsulot tayyorlash usuli va joyi, iste'mol xususiyatlari, sifati va iste'molchilarni chalg'itadigan yolg'on va noaniq mahsulotlar, xizmatlarning reklama vositasida tarqalishining oldini olishni vazifa qilib qo'ydi.

Kutubxona reklamasiga qo'yiladigan asosiy talablar:

- aniq va potensial iste'molchilarni keng qamrab olish;
- reklamaning ularning talab va ehtiyojlariga mos kelishi;
- jadallik va ishonirarililik;
- doimiy yangilanib borish;
- qisqa va lo'ndalik, jo'shqinlik;
- reklama xabarlarini yengil eslab qolish;
- topqirlik va tezkorlik;
- aniqlik, rang-baranglik, ko'zga yaqqol tashlanish;
- xizmat darajasining reklamaga mos kelishi;

– bozor talablari mazmuni va shakllariga, alohida kitobxonlar qiziqishlariga mos kelishi.

Reklama iste'molchilarning kutubxona xizmatlari va uning intellektual mahsulotlariga diqqatni jalb qilishi, qiziqtirishi va reklamada ko'rsatilgan xizmatlardan foydalanishga undashi kerak. Faqat shunday reklamagina aholining kutubxonaga bo'lgan ishonchini oqlashi, iste'molchilarni boshqarish vositasi sifatida xizmat qilishi mumkin.

Kutubxona reklamasi bir necha yo'nalishlarda bo'ladi:

– ma'lum bir mintaqada mavjud kutubxonalar tarmog'i, ularning imkoniyatlari haqida axborot berish bo'yicha;

– kutubxona yoki uning bo'limlari haqida axborot berish bo'yicha;

– kutubxona fondi, uning tarkibi va tuzilishi haqida axborot beruvchi;

– kutubxona ko'rsatadigan xizmatlar va ularning intellektual mahsulotlari haqida axborot beruvchi.

Kutubxonaning reklama faoliyati asosini marketing kommunikatsiyasi tashkil etadi. U doimiy ravishda bozor bilan aloqada, kutubxona, uning fondlari, resurslari, mahsulotlari va xizmatlari haqida ma'lumot berishga yo'naltirilgan bo'ladi. Kutubxona reklama faoliyati quyidagi bosqichlardan tashkil topadi:

– reklama faoliyatining vazifalarini belgilash;

– reklamaga sarflanadigan byudjetni aniqlash;

– reklama xabarlarini yaratish;

– reklamani tarqatish vositalarini tanlash.

Reklama faoliyati vazifalariga quyidagilar kiradi:

– aholi o'rtasida kutubxona, uning resurslari, xizmatlari va intellektual mahsulotlari haqida ma'lum bir bilimlar darajasini shakllantirish;

– iste'molchilarga reklama turlarining ta'sir ko'rsatishini aniqlash;

– kutubxona xizmati yoki mahsulotlarning asosiy iste'molchilarini aniqlash;

– reklama bilan qamrab olish uchun zarur bo'lgan bozor segmentini ajratish;

– iste'molchilarning iste'mol xulqini, reklamaga javob reaksiyasini, taklif qilinayotgan xizmatlar haqida iste'molchilarning xabardorligini o'rganish.

Reklama uchun mablagʻ, pulsiz xizmatlar koʻrsatish uchun byudjet mablagʻidan ajaratiladigan mablagʻdan va pullik xizmatlardan keladigan daromadlar hisobidan olinadi. Reklama xarajatlari xizmatlar va mahsulotlar narxiga qoʻshiladi va bajarilgan xizmatlardan keladigan daromadning taxminan 10% ini tashkil etishi kerak.

Reklama faoliyatining asosida ixcham, yorqin va obrazli axborot vositasida kutubxona resurslari va xizmatlarini yaratish yotadi. Reklama xabarlarini reklama qilinayotgan obyektlarning (kutubxona, uning fondlari, mahsulotlari, xizmatlari) aniq xarakteristikasini (sifatini) ochib berishi kerak. Reklama xabarlarini quyidagi talablarga javob berishi lozim:

- isteʼmolchilarga taqdim etilayotgan axborot yangi boʻlishi;
- isteʼmolchilarga reklama qilinayotgan xizmatning foydaliligiga ishonтира olishi, unga xarakteristika bera olishi;
- reklama qilinayotgan xizmatning oʻziga xosligi va boshqa xizmatlardan farq qiluvchi sifatlarini koʻrsatishi;
- xizmatdan foydalanish qoidasi va shartlarini ochib berishi;
- reklama tavsiya qilinayotgan auditoriyaning oʻziga xosligini, ularning kutubxona haqidagi bilimlari va imkoniyatlarini eʼtiborga olish.

Reklama xabarlarining mazmuni quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- Isteʼmolchiga nima taklif qilinayapti?
  - Taklif qilinayotgan xizmatdan u qanday manfaat olishi mumkin?
  - Bu xizmatlarni qayerda, qachon va qanday qilib olish mumkin?
- Reklama xabarlarining shaklini tanlash, maʼlum bir reklama turini belgilash reklama mazmuniga bogʻliqdir.

### **2.3.2. Kutubxona-axborot muassasalari reklamasining shakllari**

Kutubxona reklamasi amaliyotida koʻrgazmali, ogʻzaki, bosma va kompleksli reklamalar ishlatiladi. Ularning qoʻllanilishi reklamalar moʻljallangan auditoriya va kutubxonaning moliyaviy imkoniyatlaridan kelib chiqadi. Maqsadli auditoriyaga koʻra kutubxona rekla-

masi kutubxonaning kitobxonlariga mo'ljallangan kutubxona ichki reklamasi va potensial kitobxonlarga mo'ljallangan tashqi reklamaga bo'linadi. Shu bilan birga reklama faoliyatining ko'plab vositalari kutubxona ichki reklamasida ham, tashqi reklamada ham ishlatilishi mumkin.

Bu asosiy bo'linishlar ichida reklamani quyidagicha ajratish mumkin:

- ommaviy, keng iste'molchilarga mo'ljallangan kutubxona resurslari va xizmatlaridan ommaviy foydalanishi;
- guruhli, ma'lum bir talab bozori segmentlariga (iste'molchilarga) mo'ljallangan;
- shaxsiy, yakka tartibda.

Kutubxona reklamasining reklama xabarlarini mazmuni bo'yicha ularni quyidagicha bo'lish mumkin:

**Manzilli.** Kutubxona va uning joylashgan o'rnini haqida aholiga axborot berish maqsadida. Bunday reklamalarning asosiy shakli peshlavha (viveska) bo'lib, u binoda kutubxona joylashganligi haqida xabar beradi. Peshlavhada kutubxonaning nomi haqidagi axborotdan tashqari ish rejimi to'g'risida ham ma'lumot bo'ladi. Kutubxonalar amaliyotida katta hajmdagi, turli ranglar bilan bezatilgan peshlavhalar, shuningdek yonib, o'chib turuvchi harflardan iborat (neon yoritgichli) peshlavhalar ham qo'llanilmoqda. Bunday peshlavhalar nafaqat odamni o'ziga jalb qiladi, shu bilan birga kunning qorong'i vaqtlarida ham ko'rinib turishi bilan samaralidir.

**Nufuzli.** Bunday reklamalar iste'molchilarda kutubxona haqida ishonchli, oliy maqomli hamkor sifatida fikr uyg'otishga yo'naltirilgan bo'ladi. Nufuzli reklama kutubxona xizmatining martabasini oshirish bo'yicha yo'nalishning – "publisiti"ning tarkibiy qismi hamdir. "Publisiti" – bu kutubxonani ommalashtirish, uning faoliyati haqida, kutubxonaning imkoniyatlari va resurslarini jamoatchilik o'rtasida targ'ib qilish hamda kutubxona haqida salbiy va xato qarashlarni rad etib beruvchi faoliyatdir.

Kutubxona imidjiga kutubxonaning reklama faoliyati, avvalambor keng auditoriyaga mo'ljallangan nufuzli reklama sezilarli ta'sir

ko'rsatadi. Uning asosida kutubxona haqida ijobiy fikr uyg'otuvchi kutubxonaning individual firma uslubi yotadi. Kutubxonaning firma uslubi quyidagi elementlardan tashkil topadi:

**Firma belgisi.** Kutubxona o'z mahsulotlariga qo'yadigan original ravishda bezatilgan grafik tasvir.

**Logotip.** Kutubxonaning so'z-tasvir vositasidagi simvoli bo'lib, kutubxona nomining to'liq, qisqartirilgan yoki abbreviaturalar shaklidagi ifodasi.

**Slogan.** Kutubxona tomonidan tavsiya etilayotgan xizmatning asosiy g'oyasini bildiruvchi qisqa so'z, chaqiriq, deviz, shior, da'vat.

Firma belgisi va logotipi kutubxonaning firma blokini tashkil etadi va u kutubxonaning barcha nashrlarida, reklama mahsulotlarida, ish qog'ozlarida, kitobxon biletida, konvertlarida, vizitkalarida, beyjiklarida (ko'krakka taqiladigan, kutubxona xodimining ismi-sharifi va lavozimi ko'rsatilgan kartochnka) aks etadi. Shu bilan birga har bir kutubxona o'zining firmali esdaliklarini tayyorlashi mumkin. Ularda kutubxona binosi tasvirlangan bo'lishi, shiori, nomi, firmali belgilari yozilgan bo'lishi mumkin. Quyidagilar esdaliklarning o'rmini bosa oladi: ruchka, paket-sumka, znachoklar, yodgorlik va yubiley medallari, yon daftar, kundalik, esdalik konvert, plakat-kalendar va boshqalar. Barcha reklama-axborot belgilari kutubxona nufuzining eng birinchi ko'rsatkichi hisoblanadi.

Kutubxonada barcha iste'molchilar uchun axborot ma'lumotlari yuqori darajada qulay tashkil etilishi lozim. Axborotga ehtiyoj sezuvchi barcha iste'molchilar kutubxonadagi mavjud fondlarning xususiyati, turi, shakli, kutubxonada qanday obuna nashrlariga ega ekanligi, ular bilan qayerda tanishish mumkinligi haqida ko'proq axborot berish zarur.

### 2.3.3. Reklama turlari, ularni tayyorlash va joylashtirishning o'ziga xosligi

Reklama faoliyatining kutubxonalar uchun maqbul bo'lgan quyidagi turlari mavjud:

– ommaviy axborot vositalaridagi reklamalar;



- tashqi reklama;
- kutubxonada ichidagi reklama;
- reklama axborot materiallar;
- shaxslararo munosabatdagi reklama.

Kutubxonalar mahalliy matbuotda reklamadan faol foydalanmoqdalar. Lekin narxining qimmatligi munosabati bilan axborotni keng auditoriyaga zudlikda yetkazib berish va boshqa koʻplab imkoniyatlarga ega boʻlgan radio va televideniya baxtga qarshi kamroq foydalanilmoqda. Shuning uchun ham kutubxonalar ommaviy axborot vositalarida toʻgʻridan toʻgʻri reklamalarni emas, balki ularni kutubxonalar faoliyati haqidagi maqolalar, xabarlar, xodimlar va kitobxonlar bilan intervyular olib borish hamda kutubxonada faoliyati haqida maxsus tayyorlangan xabarlar – press-relizlar orqali amalga oshirishlari mumkin.

Kutubxonaning reklama faoliyatida kutubxonaning tashqi reklamasini muhim ahamiyatga ega. **Tashqi reklama** – bu kutubxonada tashqarisida har xil lavhalar, plakatlar, planshetlar shaklidagi shchitlarga oʻrnatilgan kutubxonada faoliyati, undagi xizmatlar va kutubxonaning intellektual mahsulotlari reklamasidir. Koʻpchilik hollarda tashqi reklama obyektlarining asosiy funksiyasi kutubxonada tomonidan koʻrsatiladigan xizmatlar toʻgʻrisida ommaga eslatish yoʻli bilan boshqa ommaviy axborot vositalarida joylashtiriladigan reklamani toʻldirish va mustahkamlash hisoblanadi. Bunday hollarda tashqi reklamani bir qancha zarur qoidalariga amal qilish lozim. Bular:

- koʻzga tezlikda tashlanish;
- oʻziga eʼtiborni jalb qilish;
- qisqalik va loʻndalik;
- tushunarli boʻlish;
- yurib keta turib oʻqish mumkinligi.

Ayrim kutubxonalarda tashqi reklamani tashkil etish uchun imkoniyatlar cheklanganligini hisobga olib kirish joyida uncha katta boʻlmagan osma vitrina joylashtirish maqsadga muvofiq boʻladi. Vitrinaga oʻz tadbirlari va xizmatlar toʻgʻrisidagi dolzarb axborot, oʻzining reklama takliflari haqidagi rangli varaqalar joylashtiriladi. Aso-

siy kirish joyidan uncha uzoq bo'lmagan masofada har xil geometrik shakllarda ko'cha reklamasini joylashtirish mumkin. Bunday reklama kutubxonaga kirish joyini go'zallashtiribgina qolmay, balki o'tib ketayotgan yo'lovchini "to'xtashga" majbur qiladi. Tashqi reklama quyidagi xususiyatlarga ega: moslashuvchanlik, takroriy aloqalar tez-tez yuz berib turishi, narxining uncha baland emasligi, raqobatning kuchsizligi.

Kutubxona bilan tanishtiruv uning ijobiy obrazini yaratishdan boshlanadi, uning tashqi va ichki bezalishi bunga yordam beradi. Kutubxona binosiga tashrif buyuruvchilarda kutubxona keng, qulay va erkin harakat qila oladigan joy sifatida taassurot qoldirishi lozim. Bezash ishlari kutubxona binosining fasadidan, kutubxona peshlavhasidan, ish rejimi haqidagi axborotdan boshlanishi zarur.

Kutubxona to'g'risidagi birinchi taassurot uning vestibyulidan boshlanadi. Vestibyul – bu kutubxonaning o'ziga xos pasportidir. Kitobxon vestibyulga qadam qo'yar ekan, o'zi uchun kerakli bo'lgan adabiyotni topish uchun endi qaysi tomonga yo'l olishini bilishi zarur. Buning uchun vestibyulda ish rejimi, kutubxonaga a'zo bo'lish tartib-qoidalari, katalog zali va bo'limlarning qanday joylashganligi va boshqa axborotlar bo'lishi kerak. Kitobxonaga bu borada har xil yo'lko'rsatkichlar yordam berishi mumkin. Bundan tashqari, kutubxona interyerida o'simliklar bo'lishi uni bezabgina qolmay, balki o'ziga xos mikroiklim hosil qilishiga ko'maklashadi.

Shuni ham alohida ta'kidlab o'tish lozimki, ranglar kutubxona interyeri uchun muhim ahamiyatga ega. Ranglar kishini tinchlantirishi, ayrimlari qo'zg'atishi, kayfiyatni oshirishi yoki aksincha bo'lishi mumkin. Kutubxona reklamasida bu omillarga alohida e'tibor bilan qarash kerak. Kutubxona vitrinasi yoki interyerini bezash uchun ranglarning uyg'unligini o'ylab ko'rish lozim, biroq ular kutubxona tomonidan umumiy firmali uslubga muvofiq bo'lishi kerak.

Kutubxona ichki reklamasida kutubxonaning resurs bazasi va xizmatlari to'g'risidagi birlamchi ma'lumotlar muhim ahamiyatga ega. Bular kutubxona prospekti va bukletlar orqali amalga oshiriladi. Prospekt kutubxonaning tashrifnomasi hisoblanadi va u bilan kutubxona-

ga yangi a'zo bo'lgan kitobxonlar tanishtiriladi. Prospekt kutubxona yubileyiga yoki biror boshqa voqeaga bag'ishlanishi ham mumkin. Buning uchun faoliyat yo'nalishlari to'g'risida batafsil ma'lumotlar, suratlar, diagrammalar va boshqa ma'lumot beruvchi vositalar bilan birgalikda bayramona nashr tayyorlasa ham bo'ladi. Ularda tarixiy ocherklar, bo'limlar faoliyati to'g'risidagi ma'lumotlar, kutubxonaning asosiy nashr ishlarining bibliografik ro'yxati, kutubxona jamoasining fotosuratlari joy olishi mumkin. Prospekt muqovasida odatda yubiley bilan bog'liq qaydlar, interyer yoki kutubxona binosining fasadi, firma belgilari joylashtiriladi. Matn ko'pincha mashhur shaxslar yoki kutubxona direktorining murojaati bilan boshlanadi. Prospektda fotosuratlar hamda kutubxonaning shahar yoki tumanning qayerida joylashganligi xarita orqali ko'rsatilishi, kutubxonaga olib boradigan transportlar va bekatning nomi ko'rsatilishi mumkin.

Sof kutubxona aksessuarlari ham reklama axboroti berishi mumkin. Bular kitobxon va kitob formulyalari, kitob qo'yiladigan moslamalar, kitobxonlarning mulohazalari daftari, yillik hisobotlar, ish rejalari va h.k.lar.

Kutubxonalar faoliyatida an'anaviy, ya'ni uzoq yillardan beri qo'llanib kelinayotgan bir qancha reklama turlari mavjud. Bularga kitob ko'rgazmalari, bukletlar, reklama varaqalari, bosma kataloglar, kitob sharhlari, bibliografik ro'yxatlar va boshqalarni kiritish mumkin.

**Kitob ko'rgazmalari** – bu kutubxonada va undan tashqarida ham tashkil etilishi mumkin bo'lgan reklama usulidir. Reklamaning bu turi ko'proq jamoat joylarida tashkil etiladi, biron-bir mavzuga, sanaga yoki shaxsga bag'ishlangan bo'lishi mumkin.

**Bukletlar** – maxsus nashr hisoblanib, ular biror firma yoki tashkilotlarga bag'ishlangan alohida nashr turidir. Mazkur nashr turida reklama matnlari bilan bir qatorda fotosuratlar, reklama qilinayotgan kutubxona yoki tashkilotning asosiy faoliyat yo'nalishlari, qisqacha tarixi, homiylari, istiqbol rejalari aks etadi. Rivojlangan mamlakatlarda bukletlardan reklama maqsadida foydalanish tadbirkor kishilarning asosiy vositalariga aylangan.

**Reklama varaqalari** – ular odatda bir varaq qog‘ozga, bir xil rangda yoki tasvirli qog‘ozlarga tushiriladi. Unda faqat matn materiallari va tasviriy materiallar berilishi mumkin. Bu usuldan ko‘proq ko‘rgazma, yarmarka, kinofestivallar o‘tkazilganda tomoshabinlarning diqqatini tortish maqsadida foydalaniladi.

**Bosma kataloglar** – kutubxonaning reklama ishida alohida ahamiyat kasb etadi. Yangi nashr etilgan adabiyotlar ro‘yxatlari keyingi vaqtlarda alohida katalog jurnallari sifatida aks etmoqda. Bunda iste‘molchi o‘ziga ma‘qul bo‘lgan yoki ehtiyojidan kelib chiqqan holda adabiyot tanlash huquqiga ega bo‘ladi. Shu bilan birga, bosma katalogda kitobning shifri bo‘lganligi sababli, zudlik bilan buyurtma berish imkoniyati yaratiladi.

**Kitob sharhlari** – bu usul kitobxonlar guruhiga mo‘ljallab tuziladi. Kitob sharhlari ham ma‘lum bir mavzuga, shaxsga yoki biron-bir sanaga bag‘ishlab, shu bilan birga yangi chop etilgan adabiyotlar bo‘yicha o‘tkazilishi mumkin. Bu usul orqali adabiyotlar reklama qilinishi bilan birga, kutubxona faoliyati ham reklama qilinadi.

**Bibliografik ro‘yxatlar** – ma‘lum bir sohalarga, mavzularga bag‘ishlab yoki kitobxonlar guruhining ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda tuziladi.

Yuqorida qayd etib o‘tilgan barcha reklama usullarida kutubxonadagi mavjud xizmatlar, intellektual mahsulotlar, kutubxonaning resurslari va potensial imkoniyatlari ham targ‘ib qilinishi shart.

### **Mavzu bo‘yicha asosiy tushuncha va atamalar**

**Reklama** – bu mahsulotga (yoki xizmatga) bo‘lgan talabni shakllantirish uchun tijorat axboroti yordamida iste‘molchiga maqsadli ta‘sir ko‘rsatishdir. Turli vositalardan foydalangan holda har xil shakllarda bo‘ladi, masalan: alohida nashr (prospektlar, kataloglar, bukletlar, plakatlar, varaqalar); vaqtli matbuot (maqolalar, e‘lonlar, gazeta, jurnal, to‘plamlar va h.k.dagi maxsus ilovalar); televideniye, radio; pochta reklamasi.

**Samarali reklama** – marketingning tarkibiy qismi bo‘lib, mahsulotni bozorda realizatsiya qilishga sabab bo‘ladi.

**Firma belgisi** – kutubxona o‘z mahsulotlariga qo‘yadigan o‘ziga xos bezatilgan grafik tasvir.

**Logotip** – kutubxonaning so‘z-tasvir vositasidagi shakli bo‘lib, kutubxonaning nomini to‘liq, qisqartirilgan yoki abbreviaturalar shaklidagi ifodasi.

**Slogan** – kutubxona tomonidan tavsiya etilayotgan xizmatning asosiy g‘oyasini bildiruvchi, qisqa so‘z, chaqiriq sifatidagi shior.

**Prospekt** – kutubxona yubileyiga yoki biron-bir voqeaga bag‘ishlangan yoki kutubxona faoliyati yo‘nalishlari to‘g‘risida batafsil ma‘lumotlar, suratli nashr. Ularda kutubxona tarixi, bo‘limlar faoliyati to‘g‘risida ma‘lumotlar, kutubxonaning asosiy nashrlarining bibliografik ro‘yxati, kutubxona jamoasining fotosurati bo‘lishi mumkin.

**Buklet** – maxsus nashr hisoblanib, ular biron firma yoki tashkilotlarga bag‘ishlangan alohida nashr turidir. Unda reklama matnlari bilan bir qatorda fotoreklamalar, reklama qilinayotgan korxonalar yoki tashkilotning qisqa faoliyati, tarixi, homiylari va xalqaro miqyosdagi o‘rni haqida ma‘lumotlar beriladi.

### **Mavzuni o‘zlashtirish uchun savollar:**

1. Reklama nima?
2. Kutubxonaning intellektual mahsulotlari va xizmatlari nufuzini oshirish deganda nimani tushunasiz?
3. Kutubxona xizmatlari nufuzini oshirishning asosiy vazifalarini bilasizmi?
4. Kutubxona reklamasi funksiyasiga nima kiradi?
5. Kutubxona reklamasining o‘ziga xosligi nimadan iborat?
6. “Reklama to‘g‘risida” O‘zbekiston Respublikasi Qonuni qachon qabul qilingan va u o‘z oldiga qanday vazifalarni qo‘ygan?
7. Kutubxona reklamasi amaliyotida qanday reklama turlari ishlatiladi?
8. Kutubxonaning reklama faoliyati qanday bosqichlardan tashkil topishini ko‘rsating.

## 2.4. Fandrayzing. Jamoatchilik bilan aloqa

2.4.1. Kutubxona-axborot muassasalarida fandrayzing faoliyati va uning turlari.

2.4.2. Kutubxona fandrayzingining asosiy bosqichlari.

### 2.4.1. Kutubxona-axborot muassasalarida fandrayzing faoliyati va uning turlari

Kutubxona faoliyatiga kirib kelayotgan yangi ish usullaridan biri fandrayzingdir. **Fandrayzing** soʻzi “tashqaridan mablagʻ topaman” yoki “tashqaridan mablagʻ jalb etish” degan maʼnoni anglatadi. Mutaxassislarining qayd etishicha, AQSHda 350 yil avval fandrayzing qoʻllanila boshlangan. 1601-yilda qirolicha Yelizaveta maktablar qurilishi uchun yordam berayotgan tashkilotlarni davlat soligʻidan ozod qilish toʻgʻrisida buyruq chiqargan edi. **“Fundraising”** atamasi ingliz tilidagi ikki soʻzdan (**“fand”** va **“raising”**) tashkil topgan: **birinchisi** – moliyalashtirish, qimmatli qogʻozlarga sarmoya kiritish, **ikkinchisi** – koʻtarilish, oʻsishni anglatadi; yaʼni moliyaviy imkoniyatni oshirish qobiliyati degan maʼnoni bildiradi. Iqtisodiy lugʻatda “jamgʻarish” – jamgʻarish dasturlari – jamgʻarish dasturi, kapital ishlatish tushunchasining talqinini topamiz. Shunday qilib, bu kutubxonalar uchun mablagʻ toʻplash, qoʻshimcha moliyalashtirish manbalarini qidirish va jalb qilishdir.

Fandrayzing asosan nodavlat, notijorat tashkilotlar uchun mablagʻ topish, tashqaridan mablagʻ kiritish usuli sifatida yuzaga kelgan. Bu tushuncha Oʻzbekiston kutubxonalarini uchun deyarli yangilik. Oʻzbekistonda “Nodavlat, notijorat tashkilotlari toʻgʻrisida” qonun qabul qilingandan soʻng boshqa ilgʻor mamlakatlar tajribasi asosida fandrayzing keng rivojlana boshladi.

**Fandrayzing – notijorat tashkilotlari uchun mablagʻ topishning turli xil usullari va yoʻllarining yigʻindisi.** Notijorat tashkilotlar oʻzlarining mablagʻlari hisobidan binoni ijruga olish, elektr quvvati, maishiy xizmat, telefon aloqani, asbob-uskunalar, kutubxona jihozlari sotib olish va boshqa koʻpgina tashkilot faoliyatiga zarur narsalarni olishlari kerak boʻladi. Tajriba shuni koʻrsatadiki, notijorat tashkilotlar bunday imkoniyatga ega emas, shuning uchun chetdan mablagʻ jalb etish yoki fandrayzing notijorat tashkilotlarning asosiy vazifalaridan

biri bo'lib qoldi. Bu holat axborot-kutubxona muassasalari uchun ham tashabbuskorlik faoliyat turlaridan biriga aylanib bormoqda.

Byudjetdan tashqari mablag' olish manbalarini ikkiga bo'lish mumkin: aniq daromad manbalari va noaniq daromad manbalari.

Byudjetdan tashqari aniq daromad manbalariga – qo'shimcha kutubxonachilik-axborot va servis xizmatlaridan, xo'jalik-shartnoma faoliyatidan, kitobxonlik bileti, adabiyotlar buyurtmasi va boshqalardan keladigan daromadlar kiradi.

Byudjetdan tashqari noaniq daromad manbalari ikkiga bo'linadi: ichki va tashqi manbalar. Ichki manbalarga turli jarima va penyalari, kitobni yo'qotganligi yoki uni yaroqsiz holatga keltirganligi uchun to'lovlar, arenda to'lovlari kiradi. Tashqi manbalarga esa homiylik va xayriya ishlari kiradi.

Homiylik va xayriya ishlari har xil maqsad va sabablarga egadir. Homiylik ishlari bu tashkilotni qo'shimcha reklama qilish vositasi va moliyaviy foyda ko'rish, ko'pincha soliqlardan qisman ozod bo'lish orqali, xayriya ishlari esa moliyaviy va boshqa majburiyatlardan xoli holda amalga oshiriladi. Xayriya ishlari erkin ravishda, o'z xohishi bilan, ko'pincha sovg'a tariqasida amalga oshiriladi.

Homiylik shakllari har xil turda bo'ladi. Bular maqsadli pul o'tkazish, schyotlarni to'lash, maqsadli xaridlar, gonorarlar va boshqalardir. Bunda birgalikda hamkorlik qilish shakllari uchun imkoniyatlar mavjud. Masalan, turli ijodiy tashkilotlar bilan hamkorlik qilish. Bu faqat kutubxona uchun qo'shimcha mablag' beribgina qolmay, balki uni madaniyat markaziga aylantiradi va shu asosda qo'shimcha e'tiborni jalb etadi. Bu esa yangi homiylarni jalb etish imkonini beradi.

Kutubxonalar qoshida o'rta va kichik biznes vakillari uchun axborot markazlarini tashkil etish bu sohada keng istiqbolli imkoniyatlar ochib beradi. Tadbirkorlar tezlikda zarur axborotni olish imkoniyatlarini anglab yetganlaridan so'ng, bunday loyihalarga mablag' berishga rozi bo'ladilar. Shunday variantlardan biri kutubxona bino, ma'lumotlar fondi va malakali mutaxassis beradi – ikkinchi tomon esa tashkiliy texnika va ma'lumotlar bazasi va joriy komplektlash uchun mablag' ajratadi. Lekin shuni unutmaslik kerakki, byudjetdan tashqari mablag' topish g'oyasi jamiyat a'zolari tomonidan kutubxonaning ahamiyatini tan olishga asoslanadi. Ko'pgina muammolar kutubxonalar tomonidan ularning jamiyatdagi o'rni va

ahamiyatini anglab yetmasliklari va jamoatchilik bilan yaqin aloqada bo'la olmasliklari natijasida kelib chiqmoqda. Hozirgi kunda ushbu muammo kutubxonalar oldida turgan eng muhim masalalardan biriga aylanmoqda.

#### **2.4.2. Kutubxona fandrayingining asosiy bosqichlari**

Kutubxona fandrayingi bir qancha bosqichlardan tashkil topadi. Bular moliyaviy manbani aniqlash, strategiya, rivojlantirish, murojaat qilishdir. Moliyaviy manbani aniqlash jarayoni – bu potensial manbani belgilab olishdir. Kutubxonalar uchun asosiy qo'shimcha moliyalashtirish xayriya va homiylik orqali amalga oshiriladi. Pullik xizmat ko'rsatish ishlari ham qo'shimcha moliyalashtirish manbasiga kiradi.

Mablag' yig'ish maqsadida kutubxonalar maxsus tadbirlar tashkil etadi. Bu tadbirlarni mashhur kishilar bilan uchrashuvlar, xayriya aksiyalari, konsertlar va boshqalar tashkil etiladi. Moliyaviy manbalar va xariya qiluvchilar aniqlab olingandan so'ng kutubxona uchun qanday yordam zarurligi aniqlanadi. Bugungi kunda kutubxonalar uchun eng yaxshi yordam adabiyotlar olishdir. Har bir kutubxona nashriyotlar, kitob savdosi tashkilotlari, kitob taqdim etuvchi xususiy kishilar bilan hamkorlik qilishga harakat qiladi. Xayriya yordami oluvchi kutubxonalar o'z hududidagi korxonalar va tashkilotlarni o'rganib chiqishi va ulardan qaysi biridan yordam olish imkoniyati borligini aniqlashi zarur. Kutubxonaning vazifasi o'z vaqtida ushbu korxonalar va tashkilotlarga murojaat qilishi, ularning savdo maqsadlarini o'rganishi, qiziqishlarini bilishi va o'zining xizmatini ham taklif etishi zarur. Bu ishlarni u turli ma'lumotnomalarni, mahalliy gazetalar, statistik ma'lumotlarni tahlil qilish orqali amalga oshiradi.

Strategiya – bu mablag' jalb etish uchun imidj va reklama kompaniyalarini yaratish va rejalashtirish taktikasidir. Imidj – bu kutubxona haqidagi umumiy tasavvur bo'lib, u har kunlik ish faoliyatidan kelib chiqadi va uzoq yillar mobaynida saqlanib qoladi. Kutubxona imidjiga u tomonidan yaratiladigan ko'rgazmalar, stendlar bo'lishi mumkin. Ular pullik bo'lishi va boshqa tashkilotlarga buyurtma orqali tashkil etib berilishi mumkin. Kutubxona o'z regionidagi turli jamoatchilik hodisalarida (mahalliy yarmarkalarda, ilmiy konferensiyalarda, yubileylarda) ishtirok etishi va ko'rgazmalar tashkil etish bo'yicha o'z xizmatini taklif etishi mumkin.



Kutubxona jamoatchilik fikrini uyg'otishi uchun ommaviy axborot vositalari bilan hamkorlikda ish olib borishi mumkin. Bu ishlar ikkala tomon uchun ham foydali bo'ladi. Kutubxona jurnalistlar uchun muhim axborot manbasi bo'lib qolishi kerak.

Rivojlantirish – bu homiylarni tayyorlash va ular bilan ish olib borish. Bunda kutubxona haqidagi komplekt materiallarni shakllantirish va potensial homiylarni har biriga topshirish juda muhimdir. Kompleks materiallarda axborot beruvchi materiallar, murojaat-xat, xayriya ishlari tartibi va metodikasi qayd etiladi.

Murojaat qilish – bevosita yordam so'rash va uni olishdir. Ishon-tira olish, yordamning zarurligini isbotlash, uni aniq-ravshan bayon etish hal qiluvchi ahamiyatga egadir. Homiylar bilan ishlash ularning imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda amalga oshirilishi kerak. Bunda homiyning potensial moliyaviy imkoniyatlarini bilish muhim ahamiyat kasb etadi. Eng ko'p tarqalgan shakli murojaat-xatdir. Xat qisqa shaklda bo'lishi, murojaat qilish sabablari aniq, isboti bilan bo'lishi, kutubxonaning imkoniyatlari ham qayd etib o'tilishi lozim.

Kamdan kam hollarda homiylar kutubxona so'rayotgan yordamni zudlik bilan bajaradi. Shuning uchun murojaat qilish ishlarini bir necha marotaba qaytarib qilish kerak. Yoram ko'rsatmaslik sabablarini o'rganib chiqib keyingi xatlarda bunga e'tibor qaratish lozim.

Hozirgi kunda O'zbekistonda axborot-kutubxona faoliyati uchun bir qancha xayriya fondlari va turli dasturlar mavjud. Bularni quyidagi umumiy guruhlarga ajratish mumkin:

1. Davlat fondlari – bular davlat byudjetidan mablag' oluvchi fondlar va tashkilotlar.

2. Yarim xususiy fondlar – jamoatchilik fondlari bo'lib, ular davlat fondlaridan mablag' oladi va mablag' so'ragan tashkilotlar o'rtasida uni taqsimlaydi.

3. Xususiy fondlar – bular notijorat fondlar va fondlar bo'lib, mablag'i xususiy fuqarolardan yoki korporatsiyalar, firmalardan mablag' oladi. Yana bir byudjetdan tashqari mablag' olish joylari grantlardir. Grantlar turli tashkilotlar yoki boshqaruv organlari tomonidan tashkil etilishi mumkin. Kutubxonalarning ham ularda ishtirok etish imkoniyatlari mavjud.

## **2.5. Kutubxona-axborot faoliyati muassasalarining jamoatchilik bilan o‘zaro aloqasi**

2.5.1. Kutubxona-axborot muassasalarida “pablik rileyshnz”ning mohiyati va vazifasi.

2.5.2. “Pablik rileyshnz” faoliyatining obyektleri.

2.5.3. “Pablik rileyshnz” faoliyatini tashkil etish shakllari va usullari.

### **2.5.1. Kutubxona-axborot muassasalarida “pablik rileyshnz”ning mohiyati va vazifasi**

Ijtimoiy-siyosiy, texnologik va professional talablarning o‘zgarib va o‘sib borishi, ommaviy axborot vositalari kuchi va ta’sirining oshib borishi, kutubxonalarning mavqeyi va imidjining pastligi, ish haqlarining pastligi, bozor va biznesning ijtimoiy hayotga ta’siri kutubxonalar faoliyatiga pablik rileyshnzni olib kirishni talab etmoqda. Shuning uchun kutubxonalar imidjini ko‘tarish, ommani axborot bilan muntazam ta’minlash, jamoatchilikning tayanchiga, madadiga erishish va tashqaridan mablag‘ jalb etish, o‘z obro‘cini oshirish va himoya qilish maqsadida pablik rileyshnz qo‘llaniladi. Pablik rileyshnzning maqsadi kutubxonalar maqsadiga mos kelishi shart.

Pablik rileyshnz ko‘proq ijtimoiy munosabatlar tushunchasini anglatadi, ya’ni tashkilot, muassasaning faolligini, obro‘-e’tiborini oshirish maqsadida ijtimoiy fikrni tashkil etishdir. Bu turli yo‘llar bilan, ayniqsa, ommaviy axborot vositalari yordamida amalga oshadi. Pablik rileyshnz – davlat boshqaruv organlari, ijtimoiy tuzilmalar, fuqarolar o‘rtasidagi butun jamiyat manfaatlari va qiziqishi yo‘lida o‘zaro bog‘liqlikni o‘rnatish san’atidir.

Bu tushunchani quyidagicha ajratish mumkin:

– keng va mahalliy jamoatchilik fikriga ta’sir etish maqsadida olib boriladigan muntazam va rejali faoliyat;

– tashkilotni jamoatchilik bilan, jamoatchilikni tashkilot bilan bog‘lash.

Shulardan kelib chiqqan holda quyidagi funksiyalarni bajaradi:

– tashkilot va jamoatchilik o‘rtasidagi o‘zaro foydali munosabatlarni o‘rnatish, aniqlash va qo‘llash bo‘yicha boshqaruv vazifasini amalga oshirish;

– tashkilotga omad va foyda keltiradigan darajada qaror qabul qilishda maslahat berish;

– tashkilot bilan jamoatchilikning aloqasini boshqarib borish.

**Pablik rileyshnzning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:**

– boshqaruv vazifasi;

– rejalilik va muntazamlilik;

– ikki yo‘nalishda aloqa olib borish;

– o‘zaro bir-birini tushunish.

Pablik rileyshnz bir vaqtning o‘zida ham marketing, ham reklama, ham targ‘ibot, ham boshqaruv qarorlariga ta’sir etish amaliyotidir.

Pablik rileyshnz kutubxonalarning marketing konsepsiyasidagi bosh komponentlardan biri hisoblanadi. Kutubxonalar faoliyatining tahlili ushbu ish yo‘nalishlari jarayonlarini xarakterlashda yordam beradi. Pablik rileyshnz – kutubxonalarning ijobiy, qulay obrazini tuzish texnologiyasi hisoblanadi. Uning vazifasi kutubxonalar hayotidagi fakt va ma’lumotlarni jamoatchilikka yetkazishdan iborat. Kutubxona jamoatchiligiga quyidagilar kiradi:

– kitobxonlar;

– kutubxonachilik ishini boshqaruvchi organlar;

– jamoatchilik tashkilotlari;

– turli soha assotsiatsiyalari;

– maktab o‘quvchilari;

– ommaviy axborot vositalari xodimlari va boshqalar.

Marketing kutubxonalar va uning iste’molchilari o‘rtasidagi hamkorlik uslublarini belgilab olishda imkoniyat yaratadi. Agar iste’molchi va hamkor bir shaxs bo‘lsa, marketing elementlarining turlicha ekanligi harakatni vujudga keltirishdagi omil bo‘lib hisoblanadi. Masalan, pablik rileyshnz elementlarini moddiy yordam olish uchun ishlatish. Ammo kutubxonalarning asosiy hamkori davlatdir. Davlat bu jamoat madaniyati va axborot sohasining kafolati sifatida tan olingan.

Shuningdek kutubxonalar hamkori tijorat va notijorat tashkilotlar ham bo'lishi mumkin. Notijorat tashkilotlar – muzeylar, klublar kutubxonalar bilan birgalikda loyihalarni amalga oshirishda ishtirok etishlari mumkin. Shu bilan birga ular ham o'zlarining rivojlari uchun jamoatchilik yoki tijorat tashkilotlaridan moddiy yordam olishlari uchun harakat qilishlari kerak.

Kutubxonalarni axborot bozorida muvaffaqiyatli shakllantirish marketing qarorlarini to'g'ri qabul qilish hamda pablik rileyshnz, reklama va fandraying texnologiyalarini amaliyotda qo'llash bilan birgalikda olib borilishi kerak. Shu yo'l bilan marketing konsepsiyasi nafaqat kutubxonalarning faoliyatiga o'zgartirishlar kiritishi, balki ularni shakllantirish, ish jarayonlarini natijali o'zgartira olish uchun yangicha yo'llar va usullar qidirib topishi kerak.

### **2.5.2. “Pablik rileyshnz” faoliyatining obyektleri**

Jamoatchilik bilan o'zaro aloqa (pablik rileyshnz) bugungi kunda muhim ahamiyatga ega. Turli xil axborot manbalarining ko'payishi, axborotga bo'lgan talabning ortib borishi bilan birga kutubxonalarning jamiyatdagi o'rni, ularning potensial imkoniyatlari, eng muhimi – boshqa axborot muassasalaridan farq qiluvchi o'ziga xos imkoniyatlari va xizmatlarini keng ochib berish kutubxonalarning shu kungi siyosati bo'lib qolmoqda.

Kutubxonashunoslikka oid bir qancha maqolalarda kutubxonaning potensial imkoniyatlarini jamiyat a'zolariga yetkazuvchilar va ish shakllari haqida bir qancha fikrlar bildirilgan. Mutaxassislar fikricha, birinchi navbatda kutubxona o'z kitobxonlari, ya'ni kutubxonaga qatnovchi va uning imkoniyatlarini bilgan hamda unga ishongan kishilar bilan o'zaro yaqin muloqotda bo'lishi kerak. Xuddi shu odamlar kutubxonaning yangi ish faoliyati, rejaları haqida har tomonlama axborot olishni istaydilar. Shu bilan birga, kutubxona “kitobxon bo'lmagan” odamlar guruhi bilan muloqotda bo'lishga ham alohida e'tibor qaratishi lozim. Ularni o'quv zali yoki abonement, axborot xizmati, ommaviy tadbirlarga qatnashish foydali ekanligiga ishonтира olinsa, ular bo'lg'usi kitobxonlarga aylanadilar.

Kutubxona o'zaro muloqot olib borishi lozim bo'lgan ikkinchi guruh, mutaxassislarining fikricha, bu – yuqori tashkilotlar va moliyaviy organlarda ishlovchilardir. Madaniyat sohasida siyosat yaratuvchilar, mahalliy va hududiy hokimiyat rahbarlari – o'z hududlarida kimlarga kutubxona zarurligi va uning foydasi haqida hech qanday shuhbalarga bormasliklariga erishish kerak. Boshqaruvchilar va moliyachilarning kutubxonaga ijobiy qarashlari kutubxonaning moddiy-texnik muammolarini hal qilishga yordam beradi. Shuning uchun ham kutubxona mahalliy hokimiyat rahbarlari bilan yaqin aloqa o'rnatishi, ularning asosiy axborot oluvchi manbasiga aylanishi lozim.

Jamoatchilik fikrini yaratuvchilarning keyingi guruhiga jamoat tashkilotlari, turli birlashmalar, uyushmalar, har xil partiyalarning faollari, bizning sharoitimizda esa mahalla oqsoqollari va faollarini kiritish mumkin. Kutubxona bu tashkilot, uyushma va birlashmalarga o'z binosida majlislar, turli yig'ilishlar va uchrashuvlar o'tkazishga imkoniyat yaratishi, ularni o'z tadbirlariga taklif etishi kerak. Ular esa, o'z navbatida hamfikrlari, a'zolari o'rtasida kutubxona, uning imkoniyatlari haqida ijobiy fikrlar tug'diradilar. Shu bilan birga kutubxonalarning mashhur shaxslar bilan yaqin aloqada bo'lishi ham kutubxona amaliyotida keng qo'llanilmoqda. Masalan, Amerika kutubxonalarida mashhur kino yulduzlari, yozuvchilar, vrachlar va boshqalarning rasmlari tushirilgan plakatlardan foydalaniladi, ular hayotida kitob va kutubxonaning ahamiyati haqidagi fikrlar ham keng targ'ib qilinadi. Bu esa ularning muxlislarini kutubxonaga bo'lgan qiziqishlariga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Barcha kutubxonalarda eng faol kitobxonlar maktab o'quvchilari. Shuning uchun ham ular kutubxona haqida eng to'liq ma'lumotga ega bo'lishlari kerak. Shuni ham unutmasligimiz kerakki, o'quvchilar bo'lg'usi katta yoshdagi kitobxonlardir. Bu kitobxonlar bilan ishlaganda ular qalbida kutubxona va kitobga muhabbat uyg'otishda katta kuchga ega bo'lgan o'qituvchi-pedagoglar guruhini ham unutmaslik kerak.

Kutubxonalar faoliyati haqida ham ijobiy, ham salbiy baho beruvchi tashkilot matbuotidir. Shuning uchun ham kutubxona uning juda

keng imkoniyatlaridan foydalanishi lozim. Matbuot juda ham qudratli kuchdir. Matbuot kutubxona faoliyati haqida jamoatchilikka turli xil axborotlarni yetkazishi mumkin, masalan, kutubxonaning yangi binoga ko'chganligi haqida, o'n minginchi kitobxon haqida, kutubxonaning yubiley kuni haqida, kutubxonachilarning mashaqqatli va shonli mehnati haqida kitobxonlarning fikr-mulohazalarini, kutubxona tomonidan o'tkazilgan va o'tkazilmoqchi bo'lgan tadbirlar, uchrashuvlar va boshqalar. Shu bilan birga "janjalli" hodisalar – kutubxonadan kitob o'g'irlanishi, kutubxonani suv bosishi, isitilmasligi, umuman kutubxona mavjudligi haqidagi axborotlar ham jamoatchilik e'tiborini jalb qiladi.

Va nihoyat, mutaxassislar fikricha, kutubxonaning jamiyatdagi o'rnini, uning mavqeyi kutubxona rahbariga ham bog'liq. Amaliyotdan ma'lumki, o'z xodimlari va mahalliy hokimiyat boshqaruvida obro'-e'tibori bo'lgan, shaxs sifatida shakllangan kutubxona rahbari, kutubxonaning turli muammolarini tashabbussiz va hech bir jihatlari bilan ajralib turmaydigan rahbarlarga nisbatan tezroq hal qila oladi. Kutubxona rahbari jamiyat a'zolariga kutubxona timsoli sifatida ko'rinishini unutmazlik kerak.

### **2.5.3. "Pablik rileyshnz" faoliyatini tashkil etish shakllari va usullari**

Hozirgi kunda pablik rileyshnz kutubxonalari boshqaruv faoliyatining asosiy vositasi hamda uslubi bo'lib hisoblanmoqda. Aynan pablik rileyshnz demokratik jamiyat konsepsiyasiga, sivilizatsiyalashtirilgan bozor iqtisodiyotiga tashkilotlarning ijtimoiy va moddiy holatini mustahkamlangan holda to'liq javob bera oladi. Kutubxona faoliyatining vazifasi va hajmidan kelib chiqqan holda pablik rileyshnz o'z stilini, xarakterini va mo'ljalli yo'nalishini belgilab oladi. Pablik rileyshnz jarayonida va pablik rileyshnz jarayonlarini amalga oshirishda asosiy rolni kutubxonaning birinchi shaxslari, ya'ni rahbarlar egallaydi. Kutubxona rahbarlari o'z vazifalarini qanchalik yaxshi bajara olsalar, kutubxona reytingi shuncha yuqori bo'ladi va imidji iste'molchilarni o'ziga jalb qila oladi.

Hozirgi kunda jamoatchilik bilan aloqalar bo'yicha kutubxonalar tadbirlarining boshqaruv aspektlarini keng muhokama qilish ularni markazlashtirishdagi optimal darajani o'rnatish bo'lib hisoblanmoqda. Buning uchun juda ham oddiy va umumiy qoida mavjud: kutubxonalarda chiziqli yoki chiziqli-vazifali tashkillashtirilgan tuzilma bilan butun bir muassasa uchun muvofiqlashtirilgan pablik rileyshnz bo'limini tuzish mumkin; agar kutubxonalarda bazali ma'lumotlardan tashqari faoliyatning boshqa turli xil usullari mavjud bo'lsa (masalan, madaniy, muzeyli, konsert, teatr va boshqa faoliyat), u holda shakllantirilgan pablik rileyshnz bo'limchasidan tashqari alohida filial tarmog'i yaratish mumkin. Bu esa kutubxona kommunikatsiyasining tashqi siyosatini yaratish uchun xizmat qiladi.

Kutubxonada pablik rileyshnz faoliyatini tashkil qilishdagi muammo – kutubxonada bu faoliyat bilan shug'ullanuvchilarni tayyorlash yoki tashqaridan mutaxassislarni jalb qilishdir. Tashqi mutaxassislarni ishga olish vaqtida ulardan quyidagilar talab qilinadi:

– kutubxona xodimida yo'q bo'lgan yoki hozircha yo'q bo'lgan tajriba (pablik rileyshnz faoliyati bo'yicha ish tajribasi);

– yirik konferensiyalar, press-konferensiyalar, ko'rgazmalar, kutubxonaning yillik hisobot taqdimotlari va h.k.larni o'tkaza olish qobiliyati;

– alohida kutubxonalarda pablik rileyshnz ishini qo'llay olish qobiliyati.

Kutubxona xodimlari ichidan pablik rileyshnz faoliyati bo'yicha tajribaga ega mutaxassislardan foydalanish kutubxona uchun ancha samaraliroqdir. Birinchidan, bu kutubxona uchun ancha arzon-ga tushadi, ikkinchidan mutaxassis kutubxonaning moddiy-texnik imkoniyatlaridan to'liq foydalana olishi mumkin, uchinchidan esa, kutubxona va kutubxonani qo'llab-quvvatlovchi jamoatchilik uni ishonchliroq qabul qiladi.

Agar kutubxonada pablik rileyshnz bo'limi tashkil qilingan bo'lsa, uning asosiy maqsadi va yo'nalishi quyidagilardan iborat bo'ladi:

– ommaga kutubxonani faoliyati, imkoniyatlarini reklama yoki targ'ib qilish;

– kutubxonani axborotlashtirish va faktlarni interpretatsiya qilish;  
– jamoatchilikka pablik rileyshnz natijalari va yutuqlari haqida ma'lumot berish;

– jamoatchilikning kutubxona-axborot xizmatiga bo'lgan qiziqishlarini o'rganish va ularni axborot bilan ta'minlashdan iborat.

Kutubxona ish tajribasida pablik rileyshnz dasturini belgilashda quyidagilar hisobga olinadi: o'zini va o'zgalarni kimligini anglay bilish, xabarning yoki axborotning nimadan iborat ekanligini, ommaning kimlardan tashkil topganini, nima uchun va nima maqsadda axborot berilayotganini, qanday usullar va vositalardan foydalanish zararliligini, pablik rileyshnzning qanday natijaga ega bo'lishini bilish talab etiladi.

Har bir kutubxona rahbari pablik rileyshnz dasturini amalga oshirish maqsadida kutubxona mavqeyini belgilashi, uning jamiyatda tutgan o'rni qay darajada ekanligini bilishi, istiqbolli rejalarini belgilash uchun vaqti-vaqti bilan siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy va texnologik omillarni hamda ularning ta'sirini o'rganib, tahlil qilib borishi zarur. Shunda kutubxona missiyasi, maqsadi va vazifalarini aniqlab olish mumkin bo'ladi. Buning uchun kutubxonaning eng kuchli va yaxshi tomonlarini, imkoniyatlarini, zaif tomonlarini, uning ishiga xalaqit beruvchi va salbiy ta'sir ko'rsatuvchi omillarni ko'ra bilishi va uni boshqalarga ham ko'rsata olishi kerak.

Pablik rileyshnzni qo'llashda quyidagi kanallardan va texnika vositalaridan unumli foydalanish uning samaradorligini oshiradi. Bular: ommaviy axborot vositalari bilan hamkorlikda tadqimot, davra suhbatlari, press-reviz, press-konferensiyalar, radio va televideniye orqali axborot berib borish bilan jamoatchilikni jalb etish. Bundan tashqari, boshqa tashkilotlarni kutubxona faoliyatiga jalb etishda turli hamkorlarga yoki shaxslarga jo'natiladigan xatlar, tadbirlar va ko'rgazmalarda ishtirok etish uchun taklifnoma-dasturlar, ochiq eshiklar kuni, taqdimotlar, mukofotlash marosimlari, sayohatlar, aksiyalar ham alohida ahamiyatga ega. Bunday tadbirlarni tayyorlash va o'tkazish keyingi paytda kutubxonalar faoliyatida ham tez-tez amalga oshirilmoqda.



**Taqdimot** – bu mustaqil tadbir bo‘lib, qabul marosimiga o‘xshab ketadi. Bu biron-bir shaxs faoliyatini, yangi nashr etilgan kitobni, internet kursini, kutubxonaning elektron katalogini yoki yangi bir muvaffaqiyatli tadbirni ko‘pchilikka, jamoatchilikka taqdim etish marosimidir. Buni tayyorlash bosqichlari quyidagilardan iborat:

– maqsadni aniqlab olish. Maqsad yangi kitobxonlarni jalb etish, jamoatchilik o‘rtasida kutubxona imidjini ko‘tarish, kutubxonaning qiyofasini namoyish etish, yangi homiylarni jalb etish, faollar safini kengaytirish, mahalliy ommaviy axborot vositalari bilan aloqani mustahkamlashdan iborat bo‘lishi mumkin;

– g‘oyani shakllantirish va tadbirni tashkil etish. Bunda asosiy g‘oya nimadan iborat ekanligini ko‘rsatish, tadbirni o‘tkazish joyi va vaqti, tadbir ishtirokchilarining tarkibi, tadbir tashkilotchilarining tarkibi, zarur sarf-xarajatlar belgilab olinadi.

**Davra suhbatlari.** Bu tadbir turli guruh jamoatchilik vakillari orasida biron-bir muammoni muhokama qilishga bag‘ishlanadi. Masalan, dolzarb ijtimoiy-siyosiy masalaga oid muammoni davra suhbatida muhokama etishda davlat boshqaruv apparati, nufuzli jamiyatlar, ommaviy axborot vositalari vakillari qatnashadilar. Suhbat mavzusi va rejasi avvaldan rejalashtirilib, jamoatchilikka ma‘lum qilinadi.

**Ko‘rgazmalar.** Bu tadbir butun dunyoda pablik rileyshnzning muhim vositasiga aylanib bormoqda. Ko‘rgazmalar namoyish etilayotgan mahsulotni harakatga keltirishda iqtisodiy samara beruvchi vosita. Bunda joy, vaqt, mahsulot narxi, xarajatlar va boshqalar nazarda tutiladi. Ko‘rgazma bir vaqtning o‘zida katta auditoriyaga mahsulot haqida keng ma‘lumot beradi, mijozlarning shaxsan va bevosita tanishib chiqishlari, xulosa qilishlariga imkon yaratadi. Namoyish etilayotgan kitob haqida keng va tushunarli ma‘lumot berish, mijozlarning qiziqishini o‘rganish, talablarini aniqlash imkonini beradi. Ko‘rgazma televideniye orqali namoyish etilishi, u haqida radio va vaqtli matbuot sahifalarida ma‘lumot berib borilishi mumkin. Ko‘rgazma davomida turli mashhur kishilarning o‘ta do‘stona muhitda uchrashuvlariga va fikr almashuvlariga sharoit yaratadi. Ko‘rgazma tashkilotning imidjini oshirishga, jamoatchilik o‘rtasida ta’sir doirasini kengaytirishga, yangidan yangi hamkorlar va homiylar topishga yo‘l ochib beradi.

Kutubxonaning publik rileyshnz faoliyatida kutubxona haqidagi, kutubxonada o'tkazilgan tadbirlar aks ettirilgan videofilmlar va boshqalar ham muhimdir. Bular orasida press-reviz alohida qimmatga ega.

**Press-reviz** bu matbuotda e'lon qilish uchun firma tomonidan tarqatiladigan tovar (yoki xizmatlar) yoki firma to'g'risidagi maxsus tayyorlangan axborot. Press-reviz (inglizcha "press release" – matbuot uchun) e'lon qilinadigan va tarqatiladigan hujjatlar va axborotlardan iborat matbuot, radio, televideniye xodimlariga mo'ljallangan maxsus axborotnomalar.

Marketing bo'yicha lug'atlardan birida press-reviz "Kompaniya yoki tashkilot tomonidan tashkil etilgan va jamoatchilikni xabardor qilish uchun matbuotga yoki elektron ommaviy axborot vositalariga yuborilgan voqea to'g'risidagi xabardir", deb ta'rif beriladi.

Press-reviz shu kunning eng yangi, muhim voqeasi va hodisasi haqida axborot beradi. Undagi yangilikning dolzarbligi, axborotning o'z vaqtida yetkazilishi kabi xususiyatlari uning ahamiyatini oshiradi.

Press-reviz berishda fikrlarning aniq, ravshan, yorqin va tushunarli bo'lishiga, jumalarning qisqa va yig'ma holda berilishiga e'tibor berilishi lozim. Tayyor press-reviz kutubxonaning maxsus bo'limi yoki mas'ul xodimi tomonidan yuboriladi. Har bir yirik kutubxonada yoki boshqa tashkilotlarda press-reviz bilan shug'ullanuvchi matbuot kotibi ish olib boradi. Uning vazifasi kutubxonada maqsadli guruh yoki kutubxona jamoatchiligini tashkil etish, ularning qiziqishi va mas'uliyatini o'rganish, turli guruhlarga mo'ljallangan tadbirlarni rejalashtirish va o'tkazishda ishtirok etish, ommaviy axborot vositalari yo'nalishini va xususiyatlarini ularni to'g'ri tanlash maqsadida o'rganish, jurnalistlar bilan muntazam aloqani o'rnatish, kutubxona faoliyatidagi axborot sabablarini qidirib topish, press-reviz, reklama va kutubxona imidjini tayyorlash, jurnalistlar uchun matbuot anjumanlari tayyorlash va o'tkazishdan iborat.

Kutubxonada o'tkazilayotgan tadbir, yangi dasturning tantanali ochilishi, turli xil bayramlar kutubxona faoliyatidagi muhim voqea, aniq shaxs faoliyati, ochiq eshiklar kuni, kitob haftaligi va boshqalar axborot sababi bo'lishi mumkin. Kutubxona jamoatchilik bilan bun-

day hollarda aloqa bog'lashi (xabar berishi) quyidagi vositalar yordamida amalga oshiriladi: pochta, televideniye, radio, elektron pochta va internet, matbuot.

Kutubxonalar amaliyotiga press-relizni olib kirish va undan foydalanishda quyidagi qat'iy qoidaga amal qilish zarur: tushunarli xabar – bunda berilayotgan xabar aniq, tushunarli, qisqa va mantiqan yuqori savodxonlik darajasida tuzilgan bo'lishi, real, haqiqiy bor narsa haqida axborot berish talab etiladi.

### **Mavzu bo'yicha asosiy tushuncha va atamalar**

**Pablik rileyshnz** – ko'proq ijtimoiy munosabatlar tushunchasini anglatadi, ya'ni tashkilot, muassasaning faolligini, obro'-e'tiborini oshirish maqsadida ijtimoiy fikrni tashkil etadi.

**Taqdimot** – bu mustaqil tadbir bo'lib, u biron-bir shaxs faoliyatini, yangi nashr etilgan kitobni, internet kursini va hokazolarni ko'pchilikka, jamoatchilikka taqdim etish marosimidir.

**Davra suhbat** – turli guruh jamoatchilik vakillari orasida biron-bir muammoni muhokama qilishga bag'ishlangan tadbir.

**Press-reliz** – bu matbuotda e'lon qilish uchun firma tomonidan tarqatiladigan tovar (yoki xizmatlar) yoki firma to'g'risidagi maxsus tayyorlangan axborot. Press-reliz (inglizcha “press release” – matbuot uchun) e'lon qilinadigan va tarqatiladigan hujjatlar va axborotlardan iborat matbuot, radio, televideniye xodimlariga mo'ljallangan maxsus axborotnomalar.

### **Mavzuni o'zlashtirish uchun savollar:**

1. Pablik rileyshnz tushunchasini ta'riflang.
2. Pablik rileyshnzning asosiy vazifalari nimalardan iborat?
3. Pablik rileyshnzning obyektlarini ko'rsatib o'ting.
4. Kimlar jamoatchilik fikrini yaratuvchilarga kiradi?
5. Kutubxonaning jamoatchilik bilan aloqa bog'lash vositalarini ko'rsatib o'ting.
6. Jamoatchilik fikrini yaratishda kutubxona rahbarining qanday o'rni bor?

---

---

### **3-BOB. KUTUBXONA-AXBOROT MUASSASALARIDA MA'MURIY BOSHQARISHNING NAZARIY ASOSLARI**

3.1. Kutubxona-axborot muassasalari xodimlarini boshqarishning tarixi, nazariyasi va metodikasi.

3.2. Kutubxonada xodimlarni boshqarishning vazifalari va usullari.

3.3. Zamonaviy kutubxonalarni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi.

3.4. Kutubxonada mehnat intizomi va motivatsiya.

#### **3.1. Kutubxona-axborot muassasalari xodimlarini boshqarishning tarixi, nazariyasi va metodikasi**

3.1.1. Kutubxona-axborot muassasalarida xodimlarni boshqarishning nazariyasi va metodikasi.

3.1.2. Kutubxona xodimlarini boshqarishning tamoyillari va tushunchalari.

#### **3.1.1. Kutubxona-axborot muassasalarida xodimlarni boshqarishning nazariyasi va metodikasi**

Boshqaruv ijtimoiy hodisa sifatida qadimdan ma'lum bo'lib, bir qator fanlar, jumladan, menejment, sotsiologiya, siyosatshunoslik, falsafa, kibernetika, psixologiya va iqtisodiyot fanlarining predmeti hisoblanadi. **Xodimlarni (personalni) boshqarish nazariyasi** mustaqil bilim sohasi sifatida fanlararo tizim sifatida shakllanmoqda va rivojlanmoqda. Bu fanning tarkibiga menejment bilan bog'liq yuqoridagi fanlarning bo'limlari kiradi. Demak, boshqaruv nazariyasi fan sifatida menejment sotsiologiyasi, menejment psixologiyasi, menejment va tashkilotda xodimlarni boshqarish san'atini o'z ichiga oladi. Kibernetika texnik qurilmalar, tirik organizmlarda va inson tashkilotlarida jarayonlar va boshqarish tizimlarining umumiy xususiyatlari haqidagi fan sifatida boshqaruv nazariyasining shakllanishi uchun alohida ahamiyatga ega bo'ldi. Xodimlarni boshqarish-

ning zamonaviy fanida ikkita bilim darajasi mavjud bo'lib, ulardan birinchisi ijtimoiy menejmentning umumiy nazariyalari, ikkinchisi – mehnat ratsionalizatsiyasi va boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalar uchun asos bo'lgan tashkilot va boshqaruvning amaliy nazariyalari bilan ifodalanadi.

Boshqaruv nazariyasining obykti boshqaruv munosabatlari, ya'ni boshqaruv faoliyati jarayonida tashkilotlar, muassasalar va shaxslar o'rtasida rivojlanadigan va ular o'rtasida ma'lum bir bo'ysunuv tuzilmasini o'rnatadigan ijtimoiy munosabatlardir. Jamoatchilik bilan aloqalarni muvofiqlashtirish va bo'ysundirish to'g'risida boshqaruv munosabatlari shakllanadi. Boshqaruv munosabatlarida ijtimoiy o'zaro munosabatlarning o'ziga xos xususiyati namoyon bo'ladi: bir tomondan – bo'ysunish, tobelik, ikkinchi tomondan – hokimiyatga bo'ysunish.

Ilmiy tadqiqotlarning quyidagi yo'nalishlari xodimlarni boshqarish nazariyasining predmeti bo'lib xizmat qilishi mumkin:

- boshqaruv munosabatlarining mohiyati kishilarning birgalikdagi hayotini tashkil etish haqidagi o'zaro munosabatlar tizimi sifatida;
- turli ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarni boshqarish mexanizmi va ularni tartibga solish;
- o'z-o'zini tashkil etish va o'z-o'zini tartibga solish mexanizmi;
- boshqaruv jarayonining texnologiyalari va usullari;
- tamoyillari, boshqaruv usullari va boshqalar.

Xodimlarni boshqaruv nazariyasining obykti va predmetini ajratish bilimning bu sohasini belgilashga imkon beradi. Boshqaruv nazariyasi – ijtimoiy, ijtimoiy-iqtisodiy tizimlardagi boshqaruv jarayonlarini, boshqaruv munosabatlarining tamoyillari, mazmuni va shakllarini o'rganuvchi fan. Uning diqqat markazida samarali boshqaruv mexanizmlari va ijtimoiy texnologiyalarni o'rganish ham turadi.

Xodimlarni boshqarish nazariyasi o'zining tadqiqot predmetiga ega – bu boshqaruv jarayonini tashkil etish qonuniyatlarini va bu jarayon davomida yuzaga keladigan odamlar o'rtasidagi munosabatlarni o'rganadi, tadqiqot obyektining o'ziga xos xususiyatlariga mos uslubiy metodlarni belgilaydi, boshqaruv obyektiga faol ta'sir

ko'rsatish tizimi va usullarini ishlab chiqadi va o'rganilayotgan jarayonlarni oldindan ko'rish va bashorat qilish yo'llarini belgilaydi. Hodisani ro'yxatga olish va tizimlashtirish, qonuniyatlarni ochib berish va ular o'rtasidagi sababiy munosabatlarni amaliy xulosa va tavsiyalarni ishlab chiqish uchun aniqlash har qanday fanning, shu jumladan xodimlarni boshqarish fanining asosiy vazifasidir.

Xodimlarni boshqarish nazariyasining rivojlanish tarixi uning natijalari va muvaffaqiyatsizliklari bilan, yangi takrorlanmas farazlarning yaratilishi va ularning amaliyotda qo'llanilishi kabi voqea va hodisalardir. Bu fan dunyoni tushunishning qudratli vositasi – analiz va sintezga ega.

Xodimlarni boshqarish nazariyasi fani yoki ma'muriy boshqaruv fani har doim ham deduktiv va eksperimental tadqiqot usullariga tayanavermaydi, chunki o'rganilayotgan hodisalarni tashqi muhit va yon omillar ta'siridan ajratib bo'lmaydi. Analiz va sintezdan tashqari fanda yana bir ajoyib vosita – intuitsiya mavjud. Hech shubha yo'qki, sezgi o'rganilayotgan hodisaning empirik va nazariy bilimlariga asoslanadi, ammo sezgi mexanizmi, "tushuncha"ning ishlashi sir bo'lib qoladi. Intuitsiya – inson tafakkurining mashaqqatli mehnati, muammoning yechimini doimiy, qat'iy qidirish natijasidir. Boshqaruv na faqat fan, balki san'at bo'lgani uchun boshqaruv qarorlarini qabul qilishda intuitsiyaning roli ayniqsa katta va mas'uliyatlidir, ayniqsa, bu qarorlar odatda vaqt taqchilligi bilan qabul qilinadi va bekor qilinmaydi.

Amaliyotda menejerlar o'zgaruvchan muhit bilan doimiy aloqada bo'lib, tasodifiy hodisalar va aniq vaziyatlarga asoslangan, o'z tajribasi va sezgilariga asoslangan qarorlar qabul qilishlari talab etiladi. Optimal yechimning ijodiy izlanishlari boshqaruvga san'atning xarakterli xususiyatlarini beradi. Olimlar uzoq yillar davomida xodimlarni boshqarish muammolari, nazariyasi va amaliyotini o'rganib kelmoqdalar. Shuningdek, ular "boshqaruv faoliyati san'at bo'lsa-da, ular bilan shug'ullanuvchilar bu san'atning asosiy ilmini tushunsalar va foydalansalar, yaxshi natijalarga erishadilar. Guruh hamkorlik samaradorligi va samaradorligining ahamiyati har qanday jamiyat-

da e'tirof etilganda, xodimlarni boshqarish barcha san'atlarning eng muhimi ekanligini ishonch bilan ta'kidlash mumkin. Inson faoliyatining barcha sohalarida fan va san'at bir-birini to'ldiradi. Xodimlarni boshqarishda guruhiiy faoliyat natijasida har qanday qaror muqobil variantlardan farq qilganda (maqsadga muvofiq bo'lmasa, usullar bilan), minimal yo'qotishlar bilan oqilona murosaga kela olish, boshqaruv qarorini qabul qilish menejer san'atining namoyon bo'lishidir", deb hisoblaydilar.

XIX asr boshlarida Robert Ouen odamlar yordamida tashkilot maqsadlariga erishish muammolariga ko'p vaqt ajratdi. U ishchilarni munosib uy-joy bilan ta'minlash, ularning mehnat sharoitlarini yaxshilash, xodimlarni ochiq va adolatli baholash tizimlarini va yaxshi ish uchun qo'shimcha to'lovlar orqali moddiy manfaat usullarini ishlab chiqdi. O'z davri uchun yangilik bo'lgan bu islohotlar insonning voqeyilikni idrok etishi va yetakchi roli mohiyatida o'ziga xos buri-lish bo'ldi.

"Mehnatni ilmiy asosda tashkil etish" yoki to'g'rirog'i "ilmiy boshqarish" nazariyasiga XX asrning boshlarida Frederik Teylorning (AQSH) asarlarida asos solingan bo'lib, keyinchalik boshqa ko'pgina olimlar tomonidan rivojlantirildi. Bu nazariya umuman korxonalar va tashkilotni boshqarishda va xususan inson resurslarini boshqarishda "tinch inqilob" yasadi. "Ilmiy boshqarish" nazariyasining tasdiqlashicha, barcha korxonalar uchun boshqarish va mehnatni tashkil etishning optimal (eng maqbul) va universal (har tomonlama) usullari mavjud bo'lib, ular mehnat unumdorligini birmuncha oshirish imkonini beradi. Bu usullarni fan (tabiiy fanlar, psixologiya) yutuqlaridan foydalanish asosida, mavjud ish usullarini muntazam ravishda o'rganish hamda eksperimentlar o'tkazish asosida ishlab chiqish taklif etilgan edi.

Boshqaruv obyektlari ham asbob-uskunalar, ham insonlardir. Binobarin, boshqarish nazariyasidagi muvaffaqiyat boshqa boshqarish bilan bog'liq matematika, muhandislik, psixologiya, sotsiologiya va antropologiya kabi sohalaridagi muvaffaqiyatga bog'liq bo'ldi. Ushbu bilim sohalarini rivojlantirishning sababli, boshqaruv tadqiqotchilari,

nazariyotchilar va amaliyotchilar tashkilotning muvaffaqiyatiga ta'sir qiluvchi omillar haqida ko'proq bilib oldilar. Bu bilimlar mutaxassis-larga nima uchun ba'zi oldingi nazariyalar ba'zan amaliyot sinovidan o'ta olmaganligini tushunishga va menejmentga yangicha yondashuv-larni topishga yordam berdi.

Ilmiy boshqaruv inson omilini e'tibordan chetda qoldirmadi. Bu maktabning muhim hissasi ishchilarni unumdorlik va ishlab chiqa-rishni oshirishga undash uchun rag'batlantirishdan tizimli foydalanish bo'ldi. Muayyan vazifalarga ajratilgan vaqt miqdori aniq va adolatli tashkil etilishi uchun ishlab chiqarishda biroz dam olish va muqarrar uzilishlar ehtimoli ham mavjud edi. Bu esa rahbariyatga maqsadga muvofiq bo'lgan ishlab chiqarish standartlarini belgilash va belgilan-gan minimumdan oshganlarga qo'shimcha haq to'lash imkoniyatini berdi.

Ilmiy menejment, shuningdek, fikrlash va rejalashtirishning bosh-qaruv funksiyalarini ishning haqiqiy bajarilishidan ajratish tarafdori bo'lgan. Teylor va uning zamondoshlari, aslida, boshqaruv ishi o'ziga xos mutaxassislik ekanligini tan oldilar va agar har bir guruh xodim eng muvaffaqiyatli ishlarga e'tibor qaratsa, tashkilot umuman foyda keltiradi. Bunday yondashuv ishchilar o'z ishlarini rejalashtirgan eski tizim bilan keskin farq qildi.

Ilmiy boshqaruv tushunchasi katta burilish nuqtasiga aylandi, shu tufayli menejment ilmiy tadqiqotlarning mustaqil sohasi sifatida keng e'tirof etildi. Amaliyot rahbarlari va olimlar birinchi marta fan va tex-nikada qo'llaniladigan usul va yondashuvlardan tashkilot maqsadla-riga erishish amaliyotida samarali foydalanish mumkinligini ko'rdilar.

Boshqaruvda ma'muriy maktab (1920–1950) paydo bo'lishi bi-lan mutaxassislar tashkilotni boshqarishni takomillashtirish bo'yicha yondashuvlarni doimiy ravishda ishlab chiqa boshladilar.

Insoniy munosabatlar maktabi (1930–1950) inson resurslarini boshqarish fanining rivojlanishida katta rol o'ynadi. Abraham Maslou va boshqa psixologlar tomonidan olib borilgan so'nggi tadqiqotlar odamlarning harakatlarining asosiy sabablari, ilmiy boshqaruv mak-tabining tarafdorlari va izdoshlari ishonishgan iqtisodiy kuchlar emas,



balki, agar boshqaruv o'z xodimlariga ko'proq g'amxo'rlik qilsa, xodimlarning qoniqish darajasi oshishi kerak, bu esa samaradorlikning oshishiga olib keladi, degan xulosaga keldilar. Ular inson munosabatlarini boshqarish metodlaridan foydalanishni, shu jumladan bevosita nazoratchilarning samaraliroq harakatlarini, xodimlar bilan maslahatlashishni va ularni ishda muloqot qilish uchun ko'proq imkoniyatlarni taqdim etishni tavsiya qildilar.

**Xulq-atvor fanlarining rivojlanishi.** Psixologiya va sotsiologiya kabi fanlarning rivojlanishi xulq-atvorni o'rganishni yanada qat'iy ilmiy-tadqiqot yo'nalishi qilib qo'ydi. Tadqiqotchilar ijtimoiy hamkorlikning turli jihatlarini, motivatsiyani, boshqaruv tabiatini, tashkiliy tuzilmani, tashkilotlardagi muloqotni, rahbarlikni, ish mazmunidagi o'zgarishlarni va ish hayotining sifatini o'rgandilar.

Xulq-atvor fanlari maktabi inson munosabatlari maktabidan sezilarli darajada uzoqlashib, birinchi navbatda shaxslararo munosabatlarni o'rnatish usullariga e'tibor qaratdi. Yangicha yondashuv xulq-atvor fanlari tushunchalarini tashkilotlarni qurish va boshqarishga tatbiq etish orqali xodimga o'z imkoniyatlarini ro'yobga chiqarishga yordam berishga ko'proq intildi. Eng umumiy ma'noda, ushbu maktabning asosiy maqsadi inson resurslari samaradorligini oshirish orqali tashkilotning samaradorligini oshirish edi.

**Xulq-atvor yondashuvi** shu qadar ommalashib ketdiki, u 60-yillarda boshqaruvning butun sohasini deyarli to'liq qamrab oldi. Oldingi maktablar kabi bu yondashuv boshqaruv muammolarini hal qilish uchun "yagona eng yaxshi yo'l"ini ilgari surdi. Uning asosiy postulati shundan iborat ediki, xulq-atvor fanini to'g'ri qo'llash har doim alohida xodimning ham, umuman tashkilotning ham samaradorligini oshirishga yordam beradi.

Kutubxona-axborot muassasalarining asosiy vazifalari ko'pchilik tashkilotlar kabi (ham jamoat, ham tijorat) omon qolish, mehnat qilish va jamiyatga foyda keltirishdir. Buning uchun ular vaqti-vaqti bilan o'z maqsadlarini o'zgartirishlari, tashqi dunyoning o'zgaruvchan ehtiyojlariga ko'ra tanlashlari kerak. Deyarli barcha tijorat va notijorat tashkilotlar vaqti-vaqti bilan o'z mijozlari uchun yangi turdagi

mahsulot yoki xizmatlarni ishlab chiqadilar. Axborot bozorining faol rivojlanishi kutubxonalardan foydalanuvchiga yangi axborot resurslari va xizmatlarini taklif etishga undaydi. Yuqoridagi talablarni qondirish uchun kutubxonaning vaqt o'tishi bilan faoliyati ham samarali, ham samarasiz bo'lishi mumkin. **Samaradorlik** – bu kutubxona foydalanuvchilarga (ma'lumotlar bazalari, bosma nashrlar va boshqa hujjatlar) ochiq bo'lgan bir qator ma'lumotlarni yaratishi va taqdim etilayotgan resurslar va xizmatlarning yuqori sifatli ekanligi natijasidir. Samaradorlikni o'lchash va miqdoriy aniqlash mumkin, chunki iste'mol qilinadigan resurslar va xizmatlar miqdorini aniqlasa bo'ladi.

Kutubxonaning nisbiy samaradorligi axborot ishlab chiqarish mahsulotlari bilan ifodalanadi. Kutubxona boshqaruvi qarorlari, g'oyalar, fikrlar ekanligini unutmagan holda, axborotni kadrlar, moliya va moddiy resurslarni boshqarish bilan qiyoslab boshqarish zaruriyatidan xabardor bo'lishi kerak. Kutubxona ishini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun kutubxonani tashkil etishni boshqarish lozim. Rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish va nazorat qilish boshqaruvning vazifalari bo'lib, busiz kutubxona samarali ishlashi mumkin emas.

### **3.1.2. Kutubxona xodimlarini boshqarishning tamoyillari va tushunchalari**

Kutubxona xodimlarining boshqarish funksiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun muayyan tashkiliy tamoyillar talablarini hisobga olish zarur. Ularni qisqacha ta'riflaymiz:

**Maqsad tamoyili** – kutubxona, uning alohida tuzilmalarining umumiy maqsadga erishish yo'lidagi ishlari.

**Egiluvchanlik tamoyili** – vazifa va mas'uliyatni belgilashda kutubxonada axborot muhitini yaratishda kutubxona xodimlari va rahbariyati o'rtasida optimal hamkorlik o'rnatilishi.

**Barqarorlik tamoyili** – boshqaruv tizimi shunday qurilganki, uning elementlari tashqi va ichki muhit ta'sirida tub o'zgarishlarga uchramaydi.

**Uzluksiz takomillashish tamoyili** – yechimlarni tashkil etish va amalga oshirish jarayonini takomillashtirish uchun tizimli tashkiliy ishlar zarurligini nazarda tutadi.

**Bevosita bo‘ysunish tamoyili** – har qanday kutubxona xodimi bitta rahbarga ega bo‘lishi kerak.

**Nazorat doirasi tamoyili** – kutubxona rahbari qo‘l ostidagilarning ishini malakali tarzda ta‘minlab, nazorat qila olishi kerak.

**Birlashtirish tamoyili** – markazlashtirilgan ish va kutubxona xodimlarining mustaqil faoliyatini optimal uyg‘unlashtirishni ta‘minlash zarur.

Bundan tashqari, bo‘ysunuvchilarning xatti-harakatlari uchun **menejerning mutlaq javobgarligi, bu vakolatlarga javobgarlikning mutanosibli, funksiyalarning ustuvorligi** va boshqa tamoyillari ham mavjud. Ular ham boshqaruvda muhim rol o‘ynaydi.

**Motivatsiya funksiyasining** mohiyati shundan iboratki, kutubxona xodimlari vakil qilingan huquq va majburiyatlarga hamda qabul qilingan boshqaruv qarorlariga muvofiq ish bajaradi. Motivatsiyaning ma‘lum maqsadlarga erishish uchun o‘zingizni va boshqa xodimlarni mehnat qilishga undash jarayoni deb atash mumkin.

G. Komarova fikricha, “kutubxona – nazoratni tashkil etishni boshqarishning muhim tarkibiy qismi kutubxonaning o‘z maqsadlariga erishishini ta‘minlash jarayonidir. Boshqariladigan ishlarning faoliyat ko‘rsatish jarayonining qabul qilingan qarorlarga muvofiqligini kuzatish va tekshirish hamda muayyan harakatlarni ishlab chiqish tizimidir. Boshqaruv nazoratining uch jihati mavjud:

– Muayyan davrda erishilishi lozim bo‘lgan maqsadlarni, aniq belgilangan, bayon etilgan standartlarni ishlab chiqish. Bu tamoyil rejalashtirish jarayonida ishlab chiqilgan rejalarga asoslanadi.

– Ma‘lum bir davr mobaynida erishilgan yutuqlarni o‘lchash va tayyor mahsulotni kutilayotgan natijalar bilan taqqoslash.

– Zarur tuzatish ishlarini tayyorlash.

Kutubxona rahbari uchta xatti-harakat chizig‘idan birini tanlashi kerak: hech narsa qilmaslik, og‘ishni bartaraf etish yoki standartni qayta ko‘rib chiqish”.

Shunga asoslanib nazoratning quyidagi turlarini ajratish mumkin:

– Ishning haqiqiy boshlanishidan oldin amalga oshiriladigan dastlabki nazorat. Bunday nazoratni amalga oshirish vositasi muayyan qoidalar, tartib-qoidalar va xatti-harakatlarni amalga oshirishdir.

– Ish davomida bevosita amalga oshiriladigan joriy nazorat. Joriy nazorat ishdan keyin olingan haqiqiy natijalarni o‘lchash yo‘li bilan amalga oshiriladi.

– Kelgusi ishlarni rejalashtirish uchun zarur bo‘lgan ma‘lumotlarni topish maqsadida o‘tkaziladigan yakuniy nazorat.

Bular kutubxonalar va boshqa tashkilot hamda korxonalarda xodimlarni boshqarishning asosiy uslubiy asoslaridir. Tarixan, ofis boshqaruvi ushbu segmentining ahamiyatiga qaramay, xodimlarni boshqarish fani nisbatan yaqinda paydo bo‘ldi, ammo jiddiy olimlar va tadqiqotchilar tomonidan taqdim etilgan.

Kutubxona xodimlarini boshqarishda bir nechta atama va tushunchalar mavjud, ularga ta’rif berib o‘tamiz:

**Xodimlarni boshqarish** – bu tashkilotni o‘ziga yuklangan mehnat vazifalarini bajarishga qodir bo‘lgan yuqori sifatli kadrlar bilan ta’minlashga va undan optimal foydalanishga qaratilgan bilim va amaliy faoliyat sohasidir. Xodimlarni boshqarish tashkilot sifatini boshqarish tizimlarining ajralmas qismi hisoblanadi.

**Kutubxona xodimlari** – alohida kichik tizimlar va umuman kutubxona faoliyatini ta’minlovchi barcha kutubxona xodimlarining (ularning malakasi, bajarilgan ish turi va boshqa parametrlaridan qat’i nazar) jamlanmasi. Kutubxona xodimlari kichik tizimining tizimni tashkil etuvchi elementi kutubxonachi hisoblanadi. Kutubxonachi hujjat va foydalanuvchi o‘rtasida vositachi sifatida jamoaviy tushunchadir. Kutubxona xodimlari kichik tizimi nafaqat kutubxona xodimlaridan, balki uning samarali ishlashini ta’minlovchi boshqa kutubxonaxodimlaridan, ya’ni duradgorlar, santexnik, elektriklar, tozalovchilar, omborchilar, muhandislar, dasturchilar va boshqalardan iborat. Kutubxonachi kutubxonani ma’muriy va boshqaruv, qo‘llab-quvvatlash xodimlari, kutubxona mutaxassisleri va muhandislik-texnik xodimlarga bo‘lingan yagona va xodimlarning bir qismi sifatida boshqarishi mumkin.

**Tobellik** – shaxsning “subordinatsiya – ustun” munosabatlar tizimidagi mavqeyi. Bo‘ysunishning mazmuni mehnat jamoasi, tashkilot, muassasa doirasida turli iyerarxik darajadagi shaxslar o‘rtasidagi munosabatlarning belgilangan qoidalariga amal qilishdir.

**Bo‘ysunish** – rahbar bilan bo‘ysunuvchi o‘rtasida hurmat munosabatlarini, rahbar tomonidan buyruq, farmoyish berishning maxsus tartibini, shuningdek, ularni amalga oshirish natijalarini bo‘ysunuvchiga xabar berish tartibini ta‘minlaydi. Bundan tashqari, bo‘ysunish qoidalari ustundan ustun bo‘lgan harakatlarni o‘ziga jalb qilishning maxsus tartibini tartibga soladi.

**Menejment nazariyasi** – ijtimoiy, ijtimoiy-iqtisodiy tizimlardagi boshqaruv jarayonlarini, boshqaruv munosabatlarining tamoyillari, mazmuni va shakllarini o‘rganuvchi fan. Uning diqqat markazida samarali boshqaruv mexanizmlarini va ijtimoiy texnologiyalarni o‘rganishga qaratilgan.

**Antropologiya** – insonning kelib chiqishi va evolyutsiyasi, inson irqlarining shakllanishi va insonning jismoniy tuzilishidagi normal tafovutlar haqidagi fandir.

**Iyerarxiya** – quyi aloqalarni yuqori pog‘onalarga bo‘ysundirish tartibi, ularni daraxt tipidagi tuzilmada tashkil etish; markazlashgan tuzilmalarda boshqarish tamoyili.

### **Mavzu bo‘yicha asosiy tushuncha va atamalar**

**Boshqaruv** – ijtimoiy hodisa sifatida qadimdan ma‘lum bo‘lib, bir qator fanlar, jumladan, menejment, sotsiologiya, siyosatshunoslik, falsafa, kibernetika, psixologiya va iqtisodiyot fanlarining predmeti hisoblanadi.

**Xodimlarni (personalni) boshqarish nazariyasi** – mustaqil bilim sohasi sifatida fanlararo tizim sifatida shakllanmoqda va rivojlanmoqda.

**Samaradorlik** – bu kutubxona foydalanuvchilariga ochiq bo‘lgan bir qator ma‘lumotlarni yaratishi va taqdim etilayotgan resurslar va xizmatlarning yuqori sifatli ekanligi natijasidir.

**Xodimlarni boshqarish** – bu tashkilotni o‘ziga yuklangan mehnat vazifalarini bajarishga qodir bo‘lgan yuqori sifatli kadrlar bi-

lan ta'minlashga va undan optimal foydalanishga qaratilgan bilim va amaliy faoliyat sohasidir.

**Kutubxona xodimlari** – alohida kichik tizimlar va umuman kutubxona faoliyatini ta'minlovchi barcha kutubxona xodimlarining (ularning malakasi, bajarilgan ish turi va boshqa parametrlaridan qat'i nazar) jamlanmasi.

### **Mavzuni o'zlashtirish uchun savollar:**

1. Boshqaruv nazariyasi fan sifatida qanday fanlarni o'z ichiga oladi?
2. Xodimlarni boshqarishning zamonaviy fanida nechta bilim darajasi mavjud?
3. Boshqaruv nazariyasining obyekti nima?
4. Boshqaruv nazariyasi fani nimani o'rganadi?
5. Xodimlarni boshqarish nazariyasi fanining tadqiqot predmeti nima?
6. Kutubxona xodimlarining boshqarish funksiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirish nimalarni hisobga olish kerak?
7. Motivatsiya nima?
8. Iyerarxiya nima?

### 3.2. Kutubxonada xodimlarni boshqarishning vazifalari va usullari

3.2.1. Kutubxonada xodimlarni boshqarishning maqsad va vazifalari.

3.2.2. Kutubxonada xodimlarni boshqarishning shakl va usullari.

#### 3.2.1. Kutubxonada xodimlarni boshqarishning maqsad va vazifalari

Xodimlarni, shu jumladan kutubxona xodimlarini boshqarishda maxsus usul va vazifalar mavjud. Kutubxona xodimlarini boshqarish tizimlari bo'yicha tadqiqot ishlari olib borgan mutaxassislar xodimlarni boshqarishning, ya'ni odamlarga ta'sir ko'rsatishning uch xil vositasini ishlab chiqdilar:

1. **Ierarxiya** – odamlarga ta'sir ko'rsatishning asosiy vositasi bo'lib, u kuch-tobelik munosabatlarini qurishdan, majburlash, moddiy tovarlar taqsimotini nazorat qilish yordamida insonga yuqoridan bosim o'tkazishdan iborat.

2. **Madaniyat** – jamiyat tomonidan ishlab chiqilgan va tan olingan, shaxsni boshqacha yo'l tutishga majbur qiluvchi bir guruh qadriyatlar, ijtimoiy normalar, munosabatlar, xulq-atvor namunalari, marosimlar va boshqalardan iborat.

3. **Bozor** – mahsulot va xizmatlar oldi-sotdisiga, mulkka bo'lgan munosabatlar, sotuvchi va xaridor manfaatlarining muvozanatiga asoslangan teng, gorizontalar munosabatlar tarmog'ining mavjudligidan iborat.

Kapterev A.I. kutubxona xodimlari boshqarish uchun bir necha yondashuvlar belgilaydi:

1) **jarayon yondashuvi**: boshqaruv jarayon sifatida qaraladi, masalan, rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish, nazorat;

2) **tizimli yondashuv**: maqsad va vazifalar indikativ shaklda belgilanadi, maqsad daraxti quriladi, tizim kichik tizimlarga bo'linadi va tashkilot bo'linmalarga bo'linadi;

3) **vaziyatli yondashuv**: turli vaziyatlarda tashkilot faoliyatining natijalari tahlil qilinadi, bu natijalarning o'zgarish dinamikasi o'rganiladi. Uning ilmiy maktablarini shakllantirish jarayoni bosh-

qaruv rivojlanishining tegishli bosqichlariga mos ravishda kechdi. Boshqaruv tashkiloti oddiy boshqaruv usullaridan murakkablariga o'zgardi. Boshqaruv san'ati – tashqi omillar o'zgartirganda oldindan rejalashtirilgan natijaga erishishdir.

Suslova I.M. zamonaviy kutubxona boshqaruvining asosiy oltita funksiyasini aniqlaydi:

- 1) istiqbollashtirish (prognozlash);
- 2) rejalashtirish;
- 3) tashkiliy tuzilmalarni yaratish;
- 4) rahbarlik;
- 5) muvofiqlashtirish;
- 6) nazorat qilish.

**Istiqbollashtirish (prognozlash)** – kelajakka qarash, rivojlanishning mumkin bo'lgan yo'llarini, muayyan qarorlarning oqibatlarini baholashdir. Rejalashtirish – istagan narsangizga erishishga imkon beruvchi harakatlar ketma-ketligini ishlab chiqish. Menejer faoliyatida ular chambarchas bog'liq.

Menejmentda prognozlash doimo mavjud bo'lgan noaniqliklar tufayli qiyin kechadi. Prognozlash qiyinchiliklariga qaramay, kutubxonalar prognozlarning asosi bo'lgan taxminlarni shakllantirishga muvaffaq bo'ladilar. Prognozlarning bir necha turlari mavjud.

Eng keng tarqalgan prognoz – barqarorlik taxminidir: “agar mavjud tendensiyalar va aloqalar davom etsa”, “agar g'ayritabiiy narsa sodir bo'lmasa”.

Ba'zi prognozlash usullarini ko'rib chiqamiz. Dekompozitsiya (ya'ni soddalashtirish) usuli alohida voqea-hodisalar to'plamini ajratishni ko'zda tutib, barcha mumkin bo'lgan voqea-hodisalarni qamrab oladi.

Prognozlash – modellashtirishning maxsus turi. Deterministik holatda bog'liqliklarni o'rnatishning eng oddiy usullari ma'lum vaqt ketma-ketligidan kelib chiqadi.

**Rejalashtirish** – axborot yig'ish va prognozlashni tugatgandan so'ng menejer bir qator imkoniyatlardan birini tanlab rejalashtiradi. Kutubxona menejeri ishining bir qismi sifatida rejalashtirish shaxsiy hayotda rejalashtirish bilan juda ko'p umumiylikka ega, ammo u



kundalik vazifalarni emas, balki kutubxonaning keyingi rivojlanishini belgilovchi muhim qarorlarga amal qiladi. Rejalashtirish – kelajakka yo‘naltirilgan, tizimli qaror qabul qilish jarayonidir.

Rejalashtirish strategik, taktik va operativ rejalashtirishga bo‘linadi.

**Strategik rejalashtirish** – bu missiyani ta‘minlash va uzoq muddatli maqsadlarga erishish rejasi. Missiya jamiyat ehtiyojlari bilan bog‘liq, uning mavjudligi sababi bilan belgilanadi. Strategik rejalashtirish odatda 1 yildan 5 yilgacha bo‘ladi.

**Taktik rejalashtirish** – maqsadga erishishga qaratilgan maqsadli va rejali harakat.

**Operativ rejalashtirish** – bir yilgacha muddatga amalga oshiriladigan ishlar. Strategik va operativ rejalarni amalga oshirishda to‘g‘ri siyosat yuritish juda muhimdir. Siyosat – bu maqsadga muvofiq jarayonning borishi yoki dinamikasiga turli vositalar bilan ta‘sir ko‘rsatish usullaridan biri. Ko‘pincha maqsadlar bo‘yicha boshqarish usuli qo‘llanilib, u kelajakdagi voqealarni bashorat qilish va bu voqealarga erishish uchun bir qator tadbirlarni ishlab chiqishdan iborat.

Istiqbollashtirish qisqa muddatli va uzoq muddatli bo‘linadi.

Kutubxonalarda ilmiy yoki ommaviy tadbirlar uchun shoshilinch kutubxona va axborot kompaniyalarini o‘tkazishda qisqa muddatli rejalashtirish qo‘llaniladi. Biroq kutubxonalarda bunday qisqa muddatli rejalarning ko‘pligi rejalashtirishning kamligidan dalolat beradi, chunki aksariyat ilmiy va ijtimoiy-siyosiy tadbirlar ularning tashkilotchilari tomonidan oldindan rejalashtiriladi.

**Tashkiliy tuzilmalarni yaratish.** Tashkilot – o‘zaro ta‘sir va boshqariladigan qismlar (birliklar, odamlar va boshqalar)ning ochiq tizimidir. Tashkilotlar rasmiy yoki norasmiy bo‘lishi mumkin. Rasmiy tashkilotlar oldindan belgilangan boshqaruv tuzilishiga ko‘ra quriladi. Rasmiy tashkilotlarda bo‘limlar, odamlar va boshqalar o‘rtasida oldindan rejalashtirilgan aloqalar mavjud.

Norasmiy tashkilotlar shaxsiy aloqalar, xayrixohlik va boshqalar asosida o‘z-o‘zidan shakllanadi va harakat qiladi.

**Kutubxonani boshqarish tuzilmasini tanlashga quyidagilar ta‘sir ko‘rsatadi:**

1) kutubxona muassasasining idoraviy mansubligi va mustaqilligi darajasi;

2) joriy vazifalar;

3) mavjud resurslar;

4) atrof-muhit (mintaqadagi kutubxona holati) va boshqalar.

Boshqaruv tuzilmasini tanlashda, tuzilmaning o'z maqsadlariga erishish, xatolarni kamaytirish va ish mazmunini ta'minlashda odamlarning hamkorligini osonlashtirishi kerak. Shuning uchun tashkiliy boshqaruv tuzilmalarini shakllantirishda quyidagi tavsiyalardan kelib chiqish muhim:

– tashkilotning mavjud resurslar va xodimlarining qobiliyatlarini maqsadlarga erishishga qaratish;

– operatsion natijalar uchun mas'ul bo'lgan kompaniyaning bo'linmalari va kelajak uchun ishlaydiganlarning vazifalarini aniq ajratish;

– boshqaruvning barcha darajalarida vakolatlarni to'g'ri va aniq belgilash;

– berilgan huquqlar doirasidagi javobgarlikning to'liq o'lchovini yaratish.

Kutubxona xodimlarini boshqarish vazifalarini bajarish turli tashkiliy shakllar, turlar va tuzilmalardan foydalangan holda amalga oshirilishi mumkin. Ular eng yaxshi ish mazmuni va usullari mosligi va ularning samaradorligi muhim ahamiyatga ega.

**Muvofiqlashtirish.** Tashkilot muvaffaqiyatining asosiy shartlaridan biri – tashkilot xodimlari harakatlarining uzviyligidir. Ular bir-biriga zid bo'lmasligi, aksincha, ular bir-birini to'ldirishi va uzoq muddatli hamda tezkor rejalarda ifodalangan maqsadga olib kelishi zarur. Muntazam uchrashuvlar shuning uchun zarur. Uchrashuvni to'g'ri tayyorlash va o'tkazish, ish uchun foydali qarorlar qabul qilinishiga erishishni osonlashtiradi. Ishtirokchilarga oldindan kerakli ma'lumotlarni taqdim etish, biznes-munozarani tashkil etish, hissiyotlarga berilmaslik va shu bilan birga uchrashuvni xo'jako'rsinga monologga aylantirmaslik kerak. Bu menejer egallashi lozim bo'lgan fan va san'atdir.

**Nazorat.** Rejalar qanchalik yaxshi ishlab chiqilmasin, ular odatda maqsadga muvofiq amalga oshirilmaydi. Kelajakni mutlaq ishonch bilan bashorat qilish mumkin emas, lekin rejaga muntazam ravishda –

kuniga bir marta, haftada yoki oyda bir marta qaytib, rejadani chetga chiqishlarni aniqlash kerak.

Nazorat qilish bo'yicha uslubiy tavsiyalarning tasdiqlanishiga ko'ra, nazorat qilish konsepsiyasining paydo bo'lishi va amalga oshirilishining asosiy sabablaridan biri tashkiliy tizimda biznes-jarayonlarni boshqarishning turli jihatlarini tizimga solish zarurati edi.

Xodimlarni boshqarishning asosiy usullarini ko'rib chiqib, kutubxonani rejalashtirish, istiqbollashtirish, strategik boshqarishning ahamiyati va natijada kutubxona xodimlarining fidoyiligi yuqori darajada ekanligi haqida xulosa qilishimiz mumkin.

### 3.2.2. Kutubxonada xodimlarni boshqarishning shakl va usullari

Boshqaruv subyektlarining turli xil funksiyalari amaliy faoliyatda aniq harakatlarda ishlatiladi. Boshqaruv subyektlari o'zlarining amaliy ishlarida o'zlariga bo'ysunuvchilar uchun qoidalar belgilaydilar, majlislar o'tkazadi, tadqiqotlar tashkil etadi va h.k. Bunday harakatlar har qanday boshqaruv subyektlari uchun xosdir.

Boshqaruv faoliyatining aniq bir amaliy holatlarda, boshqaruv subyektlari tomonidan amalga oshiriladigan amaliy ko'rinishi boshqaruv shakllaridir. Boshqaruv shakllari aslida uning mazmunini tashkil etadi. Ular u yoki bu boshqaruv funksiyasi qanday bajarilayotganligi, boshqaruv faoliyati qanday amalga oshirilayotganligi haqida tasavvur beradi.

Boshqaruv organlari faoliyatining shakllaridan biri **me'yoriy aktlar** bo'lib, qonunlarda qayd etilgan me'yorlar va qoidalar, u yoki bu tashkilot faoliyatining barcha tomonlarini qamrab ololmaydi. Shu sababli ushbu umumiy me'yorlarni qo'llash uchun ularga aniqlik kiritish va qismlarga ajratish zaruriyati paydo bo'ladi. Me'yoriy aktlarda umumiy qoidalarning mazmuni o'zgarmaydi, lekin ularni qo'llash sharoitlari, vaqti va joylarini hisobga olish aniq belgilanadi. Bu esa qonunni hayotga samarali tatbiq etishni ta'minlaydi.

**Tashkiliy tadbirlarni amalga oshirish** boshqaruv faoliyati shakllaridan biridir. Masalan, kutubxonalarning ilg'or ish tajribasini o'rganish, kengaytirish va tarqatish, joylarda amaliy yordam ko'rsatish, ilmiy-texnika taraqqiyotida erishilgan yutuqlarni joriy etish bo'yicha

ilmiy asoslangan tavsiyalar ishlab chiqish va h.k. Bu shakllarning barchasi kutubxona-axborot faoliyatini boshqarish organlari tomondan keng qo'llaniladi. Shu bilan birga, qonun osti aktlarini o'rganish uchun materiallar tayyorlash; turli xildagi ma'lumotnomalar; hisobotlar; hujjatlarni tayyorlash ishlari ham boshqaruv faoliyati shakllariga kiradi.

Boshqaruv usullari – bu belgilangan maqsad va vazifalarga erishish uchun tizim yoki uning tizimchalariga, maqsadga yo'naltirilgan ta'sir ko'rsatish vositalari va usullari yig'indisi. Boshqaruv usullari yordamida odamlar jamoasiga va uning alohida a'zolariga ta'sir ko'rsatiladi. Shuning uchun ham boshqaruv subyekt va boshqaruv obyektining o'ziga xosligi va alohidaligini e'tiborga olish lozim.

Boshqaruv usullarini tashkiliy-farmoyish, iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik usullarga bo'lish mumkin. Tashkiliy-farmoyish usullari o'z ichiga quyidagilarni oladi: ish tartibini belgilovchi, ish normasini tartibga soluvchi, yo'l-yo'riq ko'rsatuvchi, farmoyish va tartib-intizomiy ta'sir ko'rsatuvchi metodlarni o'z ichiga oladi. Ular ko'rsatmalar, yo'l-yo'riqlar, farmoyishlar, maslahatlar shaklida tatbiq etiladi. Shuningdek ularga ish tartibini belgilash, ish normasini tartibga solish, yo'l-yo'riq ko'rsatish, namunaviy tuzilmalar, umumtashkiliy xarakterdagi nizomlar, ichki ish tartiblarining, har xil bo'linmalarning tashkiliy statusi, ularning vazifalari, funksiyalari va huquqlarini belgilovchi va joriy etuvchi nizomlar, lavozim yo'riqnomalari va boshqalar kiradi.

Iqtisodiy usullar odamlarga moddiy rag'batlantirish, moddiy qiziqtirish bo'yicha ta'sir ko'rsatish prinsipiga asoslanadi. Iqtisodiy uslublar tizimiga xo'jalik yuritishning barcha amaliy tomonlari kiradi: moliyalashtirish, ilg'or jihozlar bilan ta'minlash, oylik ish haqi, mukofotlar va boshqalar.

Ijtimoiy-psixologik boshqarish usullari, boshqarish jarayonida noformal omillardan foydalanish, shaxsiy, kichik guruh, jamoa qiziqishlaridan foydalanishni nazarda tutadi. Ijtimoiy-psixologik boshqarish usullari jamoadagi munosabatlarning bir-biriga mos kelishi, sog'lom vaziyatni yaratishga qaratishda ishlatiladi. Ijtimoiy-psixologik bosh-

qarish usullariga tajriba almashish, malaka oshirish, tanqid, maslahatlar, kasbiy tanlov va o'qitish usullari; kichik guruh va jamoalarni tashkil etish; ijtimoiy rag'batlantirish usullari (ilg'or ishchilarni taqdirlash, faxriy unvonlar berish va boshqalar) kiradi.

### **Mavzu bo'yicha asosiy tushuncha va atamalar**

**Jarayon yondashuvi** – boshqaruv jarayoni sifatida qaraladi, masalan, rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish, nazorat.

**Tizimli yondashuv** – maqsad va vazifalar indikativ shaklda belgilanadi, maqsad daraxti quriladi, tizim kichik tizimlarga bo'linadi va tashkilot bo'linmalarga bo'linadi.

**Vaziyatli yondashuv** – turli vaziyatlarda tashkilot faoliyatining natijalari tahlil qilinadi, bu natijalarning o'zgarish dinamikasi o'rganiladi.

**Strategik rejalashtirish** – bu missiyani ta'minlash va uzoq muddatli maqsadlarga erishish rejasi. Missiya jamiyat ehtiyojlari bilan bog'liq, uning mavjudligi sababi bilan belgilanadi. Strategik rejalashtirish odatda 1 yildan 5 yilgacha qilib belgilanadi.

**Taktik rejalashtirish** – maqsadga erishishga qaratilgan maqsadli va rejali harakat.

**Operativ rejalashtirish** – bir yilgacha muddatga amalga oshiriladigan ishlar.

### **Mavzuni o'zlashtirish uchun savollar:**

1. Kutubxona xodimlarini boshqarishning qanday jarayonlari mavjud?
2. Jarayon yondashuvi nima?
3. Tizimli yondashuv nima?
4. Vaziyatli yondashuv nima?
5. Zamonaviy kutubxona boshqaruvining asosiy funksiyalarini ko'rsating.
6. Istiqbollashtirish nima?
7. Rejalashtirish nima?
8. Strategik rejalashtirish nima?

### 3.3. Zamonaviy kutubxonalarni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi

3.3.1. Zamonaviy kutubxonalarni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi.

3.3.2. Kutubxona direktori kutubxonadagi markaziy va hal qiluvchi shaxsdir.

3.3.3. Zamonaviy kutubxonalarning direktor o‘rinbosarlari va tarkibiy bo‘linmalari rahbarlarining vakolatlari.

#### 3.3.1. Zamonaviy kutubxonalarni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi

Zamonaviy kutubxona murakkab kompleks bo‘lib, uning muvaffaqiyatli ishlashi ko‘p jihatdan boshqaruv tuzilmasiga bog‘liq.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi mustaqil boshqaruv bo‘linmalari va mansabdor shaxslarning tarkibi, munosabatlari va bo‘ysunishidir. Boshqaruv strukturasi uning aloqalari va iyerarxik darajalari bilan belgilanadi. Uning tarkibiy qismlari o‘rtasidagi barqaror bog‘lanishlar birligini ta‘minlashi lozim. Boshqaruv bo‘linmalari o‘rtasidagi munosabatlar odatda vertikal va gorizontaal bo‘linadigan aloqalar tufayli saqlanadi.

**Vertikal munosabatlar** (subordinativ, iyerarxik) – bu boshqaruv va quyi tuzilmalar o‘rtasidagi munosabatdir. Ularga bo‘lgan ehtiyoj boshqaruvning iyerarxiyasi mavjud bo‘lganda, ya‘ni boshqaruvning bir necha darajalari mavjud bo‘lganda paydo bo‘ladi. Bu bog‘lanishlar ma‘muriy va hisobot axborotlarini uzatish kanallari bo‘lib xizmat qiladi.

**Gorizontaal munosabatlar** (hamkorlik yoki boshqaruvning teng qismlarini muvofiqlashtirish), odatda, bir darajali va muvofiqlashtirish xususiyatiga ega. Ularning asosiy maqsadi tashkilot bo‘linmalarining eng samarali hamkorligini rag‘batlantirishdan iborat.

Bundan tashqari, boshqaruv tuzilmasidagi munosabatlar chiziqli va funksional bo‘lishi mumkin. Chiziqli munosabatlar – bo‘ysunuvchilar tomonidan bevosita boshqariladigan masalalarning butun doirasi bo‘yicha tobelik munosabatlaridir.

Funksional – bular ma’lum boshqaruv funksiyasini amalga oshirish doirasidagi bo‘ysunish munosabatlari.

Kutubxonalarda chiziqli-funksional nazorat munosabatlari ustun turadi.

N.A. Zaysevaning so‘zlariga ko‘ra, boshqaruv tuzilmasi o‘z vazifalariga muvofiq tarzda quyidagivha qurilgan:

- strategik boshqaruvning yagona tamoyillariga rioya qilish;
- tashkilotni kerakli sifatning optimal xodimlari bilan ta’minlash;
- mehnat sharoitlari va rag‘batlantirishning samarali tizimini yaratish;
- kadrlar faoliyatini baholash tizimini yaratish;
- xodimlarning malakasini oshirish va tayyorlash (kadrlar malakasini oshirish va ijtimoiy);
- xodimlarni tashkilot tuzilmasidagi o‘zgarishlarga moslashtirishga ko‘maklashish.

Yuqoridagi vazifalardan kelib chiqqan holda boshqaruv tizimi quyidagi talablarga ega:

- ilmiy va progressiv yondashuv;
- iqtisodiy samaradorlik;
- ijtimoiy yo‘naltirilganlik;
- soddalik va optimallik.

M.I. Buxalkovning fikriga ko‘ra, quyidagilar optimal (maqbul) tashkil etilgan boshqaruv tuzilmasining mezonlari bo‘lishi mumkin:

- boshqaruvda zaruriy minimal bosqichlar soni;
- har bir bosqichga zaruriy vazifalarning yuklatilganligi;
- qaytalaydigan jayonlarni yo‘qligi va hokazo.

**Boshqaruv funksiyalari**, ularning tarkibi, mazmuni va ko‘lami tashkiliy tuzilmaga eng katta ta’sir ko‘rsatadi. Funksiyalarni ajratish jarayoni apparat bo‘linmalariga mas’uliyat va vakolatlarni tashkiliy topshirishdir.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi o‘z-o‘zidan yakun emas, balki faqat maksimal natijalarga erishish vositasidir.

An’anaga ko‘ra, kutubxonani boshqarish tizimi muassasaning boshqaruv xodimlari (boshqaruv apparati) orqali boshqarishning tashkiliy-ma’muriy turi hisoblanadi.

Boshqaruv apparati kutubxonaning barcha tarkibiy bo'linmalari faoliyatini farqlash va muvofiqlashtirish uchun zarur.

**Boshqaruv apparati** – boshqaruv darajalari va bo'limlar o'rtasidagi mantiqiy munosabat bo'lib, bunday shakl tashkilot maqsadlariga eng samarali erishish imkonini beradi.

Kutubxonani boshqarishning tashkiliy tuzilmasi direksiya (direktor va uning o'rinbosarlari), bo'lim, xizmat, soha rahbarlari, bosh kutubxonachilar (bibliograflar), kasaba uyushmalari va boshqa jamoat tashkilotlaridan iborat. Boshqaruv apparati o'z faoliyatida O'zbekiston Respublikasining amaldagi qonunchiligi, kutubxona, bo'limlar to'g'risidagi Nizom, ish tavsiflari, rejalashtirilgan vazifalar, buyruqlar va ichki mehnat qoidalari bilan boshqariladi.

Nazorat doirasi, ya'ni bevosita ma'lum bir boshqaruvchiga hisobot beradigan kishilar soni boshqaruv apparati tuzilishining muhim jihati hisoblanadi. Nazorat ko'lamining kattaligi, boshqa barcha narsalar teng bo'lishini, tuzilishdagi nazorat darajalarining sonini belgilaydi.

Funksional mehnat taqsimoti asosida boshqaruv apparati nisbatan mustaqil qismlarga – boshqaruv organlariga bo'linadi. Har bir bunday organ tashkiliy-texnik shartlarga qarab bir necha funksiyani, bitta boshqaruv funksiyasini yoki uning ma'lum qismini bajarishi mumkin.

Kutubxonalarda chiziqli-funksional boshqaruv tuzilmalari ko'proq qo'llaniladi, unda chiziqli boshqaruv bo'linmalari yakkaboshchilik boshqaruv huquqlariga ega bo'lgan va boshqaruvchi funksiyalarni bajaradigan mehnat taqsimotini nazarda tutadi. Kutubxonada boshqaruv tuzilmasi iyerarxiyasida eng yuqori daraja direksiya, o'rtachasi markazlar, bo'limlar, xizmatlar, quyi daraja esa sektorlar hisoblanadi.

Boshqaruvning har bir bosqichi o'z rahbariga ega bo'ladi. Yuqori va o'rta darajalarda rahbarga ayrim boshqaruv funksiyalarni bajarishga yordam beruvchi struktura boshliqlari yaratiladi.

Yuqori va o'rta darajali chiziqli bog'lanishlar quyi darajali chiziqli bog'lanishlar (tarmoqlar)ga yordam berish va ularning faoliyatini axborot va maslahat shaklida rejalashtirish, muvofiqlashtirish, rag'batlantirish, qayd etish, nazorat qilish, tahlil qilish va tartibga solish uchun mo'ljallangan.



Vakolatlari va faoliyat doirasi tabiatiga ko'ra, umumiy kutubxona boshqaruvi organlari, bir tomondan, direksiyasi, direktorlar kengashi va boshqa tomondan – murabbiylar kengashi va alohida yoki funksional boshqaruv organlari (idoralar ish sohalarida idoralar rahbarlari), jamoat tashkilotlari, yosh mutaxassislar kengashi, murabbiylar kengashi va alohida yoki funksional boshqaruv, idoralar rahbarlari tomonidan amalga oshiriladi.

### **3.3.2. Kutubxona direktori kutubxonadagi markaziy va hal qiluvchi shaxsdir**

Kutubxona direktori kutubxonadagi markaziy va hal qiluvchi shaxsdir. U yakka boshchilik huquqi asosida, davlat yondashuvi tamoyiliga rioya qilgan holda kutubxona xodimlari va ishini boshqaradi. Direktor O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi, O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik kodeksi, Kutubxona Nizomi, hukumati qarorlari va buyruqlari, ish tavsiflari asosida ilmiy, ishlab chiqarish, moliyaviy, ma'muriy va iqtisodiy faoliyatni boshqaradi.

Direktor uni malakali mutaxassis sifatida tavsiflaydigan va menejer vazifalarini bajarishning zarur sharti bo'lgan kasbiy fazilatlarga ega bo'lishi kerak.

Rahbarning kasbiy sifatlari:

- kompetentlik, ya'ni kasbiy ta'limning yuqori darajasi, maxsus bilim va amaliy ko'nikmalarning mavjudligi, ishlab chiqarish tajribasi;
- madaniyat, bilimdonlik;
- doimiy o'z-o'zini takomillashtirishga intilish, tegishli faoliyat sohalarini bilish;
- yangi ish shakllari va usullarini izlab topish, boshqalarga yordam berish, ularni o'rgatish;
- o'z ishini rejalashtirish qobiliyati.

Rahbar tabiatan yetakchi bo'lishi, sog'lom izzat-nafsga ega bo'lishi hamda ichki madaniyati yuqori bo'lgan odobli va adolatli inson bo'lishi kerak. Mutaxassislarning fikriga ko'ra, kasbiy va shaxsiy fazilatlarning kombinatsiyasi odamda uni rahbar sifatida tavsiflaydigan quyidagi ishbilarmonlik fazilatlarini shakllantiradi:

– jamoa ishini tashkil etish, uning faoliyatini zarur bo‘lgan barcha narsalar bilan ta’minlay olish;

– vazifalarni aniq bayon etish va ularning ijrochilar o‘rtasida taqsimlanishi;

– vazifalarni muvofiqlashtirish va ularning bajarilishini monitoring qilish;

– muammolarni hal qilishda talabchan, faol, tezkor;

– dilkashlik, ijobiylik, odamlarning ustidan g‘alaba qozonish qobiliyati;

– o‘z nuqtayi nazarining to‘g‘riligiga ishontirish, jamoaga rahbarlik qilish qobiliyati;

– o‘zgarish, yangilikka intilish, o‘zini xavf-xatarga qo‘ya olishi va qo‘l ostidagilarni o‘ziga jalb qila olishi kerak.

Direktor boshqaruv masalalarini o‘rinbosarlari, bo‘lim boshliqlari o‘rtasida taqsimlashi va faqat u siz hal qilib bo‘lmaydigan masalalar bilan shug‘ullanishi kerak. U asosiy, tub vazifalarga: boshqaruv strategiyasi va taktikasini ishlab chiqish, kutubxona faoliyatining yakuniy natijalarini hamda uni rivojlantirish istiqbollari belgilovchi muammolarni hal etishga e’tibor qaratadi.

Xodimlarni ishga qabul qilish va bo‘shatish bo‘yicha qarorlar qabul qiladi, buyruqlar, vazifalar, topshiriqlarning bajarilishini nazorat qiladi va hujjatlarni imzolaydi. Shuningdek, u kutubxonani yuqori darajadagi tashkilotlarda va boshqa tashkilotlarda ifodalaydi.

### **3.3.3. Zamonaviy kutubxonalarning direktor o‘rinbosarlari va tarkibiy bo‘linmalari rahbarlarining vakolatlari**

Kutubxonani boshqarish tizimidagi keyingi tarkibiy daraja – faoliyat yo‘nalishlari bo‘yicha direktor o‘rinbosarlari institutidir.

An‘anaga ko‘ra, yirik kutubxonalarning kadrlar jadvali quyidagi lavozimlarni o‘z ichiga oladi:

– asosiy faoliyat yo‘nalishlari bo‘yicha direktor o‘rinbosarlari (kitobxonlarga xizmat ko‘rsatish, mablag‘larni shakllantirish, saqlash va boshqalar);

– avtomatlashtirish bo‘yicha direktor o‘rinbosarlari;

– xo‘jalik ishlari bo‘yicha direktor o‘rinbosarlari.

Direktor o‘rinbosarlari direktor bilan kutubxonaning tarkibiy bo‘linmalari rahbarlari o‘rtasida asosiy bo‘g‘in bo‘lib, o‘z faoliyati sohasidagi ishlarni nazorat qiladi.

Direktor o‘rinbosari bo‘lish shartlari:

– kutubxonaning boshqa tarkibiy bo‘linmalari bilan o‘ziga ishonib topshirilgan bo‘limlar ishini muvofiqlashtirish, berilgan vakolatlar doirasida ular bilan ish munosabatlarini saqlab turish;

– direktorga ularning ish yo‘nalishi uchun zarur hujjatlarni tayyorlashda yordam berish;

– kutubxonada ilmiy-amaliy konferensiya va tadbirlarni tashkil etish, ularning ishida ishtirok etish, uslubiy-me‘yoriy hujjatlarni ishlab chiqish, kutubxona xodimlarini attestatsiyadan o‘tkazishda ishtirok etish

Kutubxonaning tizim sifatida yaxshi muvofiqlashtirilgan ishi direktor o‘rinbosarlarining kasbiy bilimi va tajribasiga bog‘liq.

Kutubxona bo‘limi (sektori) boshlig‘i kutubxonani boshqarishda asosiy shaxs hisoblanadi. Umuman kutubxona ishining sifati uning jamoani qanday boshqarishiga va texnologik jarayonlarni tashkil etishiga bog‘liq. Direksiya kelib tushgan va bo‘lim faoliyatiga aloqador barcha ko‘rsatmalar faqat bo‘lim boshlig‘i (sektor) yoki uning o‘rinbosari orqali beriladi.

Bo‘lim (sektor) boshlig‘ining ko‘rsatma va farmoyishlari bo‘limning barcha xodimlari uchun majburiydir.

Bo‘lim (sektor) boshlig‘i bir qator asosiy vazifalarni bajaradi:

– bo‘linmani operativ boshqarishni amalga oshiradi;

– xodimlar ishini rejalashtiradi, taqsimlaydi va muvofiqlashtiradi;

– bo‘linma faoliyatini tahlil qiladi;

– ishning ilg‘or shakl va usullarini joriy etish, shuningdek, xodimlar malakasini oshirishga ko‘maklashadi va hokazo.

Uning asosiy vazifasi bo‘limning ishini bir maromda amalga oshirishini ta‘minlash va unga yuklatilgan vazifalarni bajarishdan iboratdir.

Bo‘lim (sektor) boshlig‘i kutubxonaning boshqa tarkibiy bo‘linmalari bilan o‘zaro hamkorlikni ta‘minlaydi, ular bilan o‘z vakolati doirasida ishga doir aloqalarini yuritadi.

Shunday qilib, yuqoridagilarning barchasiga asoslanib, quyidagi xulosaga kelishimiz mumkin.

Zamonaviy kutubxona murakkab kompleks bo'lib, uning muvaffaqiyatli ishlashi ko'p jihatdan boshqaruv tuzilmasiga bog'liq. Kutubxonalarda chiziqli-funksional nazorat munosabatlari ustun turadi. Kutubxonani boshqarishning tashkiliy tuzilmasi direksiya (direktor va uning o'rinbosarlari), bo'lim, xizmat, soha rahbarlari, bosh kutubxonachilar (bibliograflar), kasaba uyushmalari va boshqa jamoat tashkilotlarini boshqarishdan iborat.

### **Mavzu bo'yicha asosiy tushuncha va atamalar**

**Vertikal munosabatlar** (subordinativ, iyerarxik) – bu boshqaruv va quyi tuzilmalar o'rtasidagi munosabatdir.

**Gorizontal munosabatlar** – hamkorlik yoki boshqaruvning teng qismlarini muvofiqlashtirish, odatda, bir darajali va muvofiqlashtirish xususiyatiga ega.

**Boshqaruv apparati** – boshqaruv darajalari va bo'limlar o'rtasidagi mantiqiy munosabat bo'lib, bunday shakl tashkilot maqsadlariga eng samarali erishish imkonini beradi.

**Kutubxonani boshqarishning tashkiliy tuzilmasi** – direksiya (direktor va uning o'rinbosarlari), bo'lim, xizmat, soha rahbarlari, bosh kutubxonachilar (bibliograflar), kasaba uyushmalari va boshqa jamoat tashkilotlaridan iborat.

### **Mavzuni o'zlashtirish uchun savollar:**

1. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi nima?
2. Vertikal (subordinativ, iyerarxik) boshqaruv nima?
3. Gorizontal boshqaruv munosabatlar nima?
4. Chiziqli munosabatlar nima?
5. Funksional munosabatlar nima?
6. Boshqaruv funksiyalarini ajratish nima?
7. Boshqaruv apparati nimaga kerak?
8. Kutubxonani boshqarishning tashkiliy tuzilmasi kimlardan iborat?

### 3.4. Kutubxonada mehnat intizomi va motivatsiya

3.4.1. Kutubxonada xodimlarni boshqarishda mehnat intizomi.

3.4.2. Kutubxonada xodimlarni boshqarishda motivatsiya.

#### 3.4.1. Kutubxonada xodimlarni boshqarishda mehnat intizomi

**Mehnat intizomi** korxonada, muassasa va tashkilotlarda ichki mehnat qoidalariga rioya qilishdir. Ishlab chiqarish jarayonining amalga oshirilishi mehnat intizomining yuqori darajasini ta'minlaydi. Bu o'nlab, yuzlab va minglab odamlarning mehnati yagona xo'jalik organizmiga bog'liq bo'lganda yanada zarur bo'lib qoladi. Zamonaviy ishlab chiqarishda munosabatlar hal qiluvchi rol o'ynaydi, hatto bir bog'lanishda kichik muvaffaqiyatsizlik ham butun ishlab chiqarish zanjirida ritmning buzilishiga olib keladi.

**Intizom** – jamiyatda o'rnatilgan huquq va axloq normalariga yoki jamoa tashkiloti talablariga javob beradigan kishilarning muayyan xatti-harakat tartibi. Boshqacha qilib aytganda, tartib-intizom jamiyatning barcha a'zolari uchun shunday tartibga bo'ysunishi shartki, bu uning normal yashashining zaruriy shartidir. Mehnat intizomini saqlash kundalik ish bo'lishi kerak. Intizom faoliyati yakuniy maqsadga erishish uchun xodimlarning sa'y-harakatlarini birlashtirish uchun mo'ljallangan. Intizom mehnatga jamoatchilik burchi sifatida ongli munosabatni tarbiyalash, kutubxona xodimlarining ijodiy faoliyati va tashabbuskorligini rivojlantirishni mustahkamlaydi.

Mehnat intizomi deganda kutubxona xodimlari o'rtasida ichki mehnat qoidalarini tartibga soluvchi ma'muriyat va kutubxona xodimlarining huquq va majburiyatlarini belgilovchi huquqiy normalar majmuyi bilan belgilangan ijtimoiy muloqot shakli tushuniladi. Mehnat intizomi – mehnat, texnologik, ishlab chiqarish, rejalashtirish va ijro intizomini o'z ichiga olgan keng tushuncha.

Kutubxonadagi mehnat intizomi belgilangan kundalik ish kuni-ning o'z vaqtida boshlanishi va tugashi, tushlik tanaffusi va boshqalarga xodimlar tomonidan rioya etilishini o'z ichiga oladi.

Kutubxonada intizomni mustahkamlashning asosiy yo‘llari, bir tomondan – uni buzgan xodimlarga ta’sir ko‘rsatish choralari mustahkamlash, ikkinchi tomondan – kutubxona xodimlari ishini tashkil etishni takomillashtirishdir. Ishontirish, tarbiyalash, ma’muriy usullar va ijtimoiy ta’sir usullari qo‘llaniladi. Natijada kutubxonaning har bir xodimiga talablar oshib, ularning ish natijalarini hisobga olish va nazorat qilish mustahkamlanadi. Agar bu intizomiy choralarni qo‘llash yordam bermasa, xodimni kam haq to‘lanadigan lavozimga vaqtincha o‘tkazish, bonusni yo‘qotish va o‘ta og‘ir holatlarda ishdan bo‘shatish choralari qo‘llaniladi. Ishontirish va majburlash, ma’muriy va ijtimoiy ta’sir uyg‘unligi kutubxonada intizomni mustahkamlashning muhim vositasi hisoblanadi.

Mehnat intizomi birinchi navbatda uni tashkil etish orqali rag‘batlantiradi. Yaxshi tashkil etilgan kutubxona ish jarayonida xodimlar belgilangan tartibni buzmaydi. Intizomni mustahkamlashga ish joylarini tashkil etishni takomillashtirish, jamoaviy ish shakllarini (tadbirlar va boshqalarni) joriy etish orqali amalga oshiriladi. Kutubxonaning har bir bo‘limida butun ish muhitini yaxshilash mehnatning yanada jozibador bo‘lishiga, xodimlar qo‘nimsizligining va tartibbuzarlik holatlari sonining kamayishiga olib keladi. Ish soatlarini aniq tartibga solishni ta‘minlovchi ilmiy asoslangan ish va dam olish rejimlarini joriy etish, kutubxonada qulay psixologik iqlim yaratish kutubxona xodimlarining bevosita vazifalariga halol, vijdonan munosabatda bo‘lishining kalitidir.

### **3.4.2. Kutubxonada xodimlarni boshqarishda motivatsiya**

**Motivatsiya** – insonni ichki va tashqi omillar yordamida muayyan faoliyatga undash jarayonidir. Lekin motivatsiya jarayonining o‘zi kishilarda bir xil reaksiyaga sabab bo‘lmaydi, shuning uchun uni aniq tasvirlab bo‘lmaydi. Menejerning vazifasi – natijalarga yo‘naltirilgan, yuqori darajada tashkil etilgan va shaxsning o‘z-o‘zini anglashiga intiluvchi mas‘ul xodimlarni shakllantirishdan iborat.

Ko‘pgina mutaxassislar motivatsiyaning turli usullari mavjudligini ta’kidlaydi: normativ motivatsiya, majburiy motivatsiya, rag‘batlan-

tirish. **Motiv**, odatda, insonning ma'lum bir ehtiyojdan hosil bo'lgan muayyan xatti-harakatlarga ongli ichki intilishidir.

Mehnat motivlarining bir necha guruhlari mavjud. Bular ish mazmuni motivlari, uning ijtimoiy foydaliligi, holat motivlari (mehnat faoliyati natijalarini jamoatchilik tan olishi bilan bog'liq), moddiy foyda olish motivlari hamda ishning ma'lum intensivligiga qaratilgan motivlardir.

Motivatsiya turiga muvofiq xodimlarni quyidagi turlarga ajratadi:

- xodimlar, birinchi navbatda, mazmunan boy va ijtimoiy ahamiyatga molik ishlarga e'tibor qaratdilar;
- xodimlar, birinchi navbatda, ish haqi va boshqa moddiy boyliklarga;
- turli qiymatlari yetarli darajada qabul qilingan va bir-biridan ustun bo'lmagan xodimlar.

Xodimning qaysi turga mansubligini bilgan holda kutubxona rahbari turli motivatorlardan – bajarilgan ishlar, bonuslar yoki boshqa bonuslar, aksiyalar va hokazolarning jamoatchilik tomonidan tan olinishi ehtimolidan foydalanadi. Motivatsiya usullarni quyidagicha tasniflash mumkin:

- iqtisodiy (to'g'ridan to'g'ri) – vaqt asoslangan va ish haqi;
- mehnatning sifat va miqdoriy ko'rsatkichlari uchun bonuslar, kompaniya daromadida ishtirok etish, o'qish to'lovlari va boshqalar;
- iqtisodiy (bilvosita) – korxonada uy-joy, transport xizmatlari, oziq-ovqat mahsulotlarini to'lashda imtiyozlar berish;
- axloqiy – ishning jozibadorligini oshirish, rag'batlantirish, yuqori darajada qaror qabul qilishda ishtirok etish, malaka oshirish, ishga borish uchun moslashuvchan ish jadvallari va boshqalar.

Bundan tashqari, motivatsion faoliyatning ta'sirini oshirishga imkon beruvchi muayyan qoidalarni qo'llash tavsiya etiladi. Shu bilan birga shuni unutmasligimiz kerak:

- maqtov xodimga senzura va strukturasisiz tanqidlardan ko'ra samaraliroq ta'sir qiladi;
- mukofot aniq va darhol bo'lishi kerak (ishning ijobiy natijasi va xodimning mukofoti o'rtasidagi farqni kamaytirish lozim);

– oldindan aytish qiyin va tartibsizlik mukofotlar kutilgan va osonlik bilan bashorat qaraganda yaxshiroq undaydi;

– xodim va uning oila aʼzolari tashkilot rahbariyatidan doimiy eʼtiborga loyiq;

– hatto xodimning oraliq maqsadlarga erishishi ham ragʻbatlantirilishi kerak;

– vaqti-vaqti bilan xodimlar mustaqil boʻlish va vaziyatni nazorat qilish huquqiga ega boʻlishlari kerak;

– kamroq xodimlar soni uchun kamroq ish qilishdan koʻra, iloji boricha koʻproq xodimlarni ragʻbatlantirish afzalroqdir;

– oqilona ichki raqobat, raqobat ruhi tashkilotning yanada oʻsishiga yordam beradi.

Hozirgi kunda kadrlar motivatsiyasining nazariy asoslari yaxshi yoʻlga qoʻyilgan. Ish sifati va muayyan mehnat jarayonlari uchun xodimni ragʻbatlantirish chora-tadbirlari oʻrtasidagi munosabatni tushuntirish imkonini beradigan qonunlar shakllantirilgan: ragʻbatlantirish qonunlari, ragʻbatlantirish va natija qaramligi qonuni, kompensatsiya qonuni va boshqalar.

Kutubxona darajasidagi motivatsiya tizimi quyidagilarni taʼminlashi kerak:

– barcha xodimlarning mehnat bilan bandligi;

– kasb-hunarni rivojlantirish uchun teng imkoniyatlar bilan taʼminlash;

– mehnat natijalari bilan haq toʻlash darajasining izchilligi;

– mehnat xavfsizligi sharoitlarini yaratish;

– jamoada qulay psixologik iqlimni saqlash va boshqalar.

Shunday qilib, kutubxona jamoasining muvaffaqiyati koʻp jihatdan menejerning odamlar manfaatlariga tayanishi, xodimlarni ragʻbatlantirishiga bogʻliq. Xodimlar motivatsiyasi odatda inson omilini faollashtirishni oʻz ichiga oladi. Lekin har bir menejer jamoani boshqarishning toʻgʻri usullarini tanlashi uchun oʻz xodimlarining hayotiy qadriyatlarini va ish motivlarini bilishi kerak.



## **Mavzu bo'yicha asosiy tushuncha va atamalar**

**Mehnat intizomi** – korxonada, muassasa va tashkilotlarda ichki mehnat qoidalariga rioya qilishdir.

**Intizom** – jamiyatda o'rnatilgan huquq va axloq normalariga yoki jamoa tashkiloti talablariga javob beradigan kishilarning muayyan xatti-harakat tartibi.

**Motivatsiya** – insonni ichki va tashqi omillar yordamida muayyan faoliyatga undash jarayonidir.

**Motiv** – odatda, insonning ma'lum bir ehtiyojdan hosil bo'lgan muayyan xatti-harakatlarga ongli ichki intilishi.

### **Mavzuni o'zlashtirish uchun savollar:**

1. Intizom nima?
2. Mehnat intizomi deganda nimani tushunamiz?
3. Motivatsiyaning qanday usullari mavjud?
4. Motiv nima?
5. Mehnat motiylarining qanday guruhlarini bilasiz?

---

---

## **4-BOB. KUTUBXONA XODIMLARINI BOSHQARISHNING HOZIRGI HOLATI**

4.1. Kutubxona xodimlarini attestatsiyadan o'tkazish.

4.2. Kutubxona xodimlarini boshqarish strategiyalari.

### **4.1. Kutubxona xodimlarini attestatsiyadan o'tkazish**

4.1.1. Kutubxona xodimlarini attestatsiyadan o'tkazish va sertifikatlash.

4.1.2. Kutubxona xodimlarini attestatsiya qilish komissiyasining faoliyati.

#### **4.1.1. Kutubxona xodimlarini attestatsiyadan o'tkazish va sertifikatlash**

**Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish** – kadrlar ishining eng muhim elementlaridan biri bo'lib, u kasbiy yaroqliligini va har bir xodimning muayyan toifadagi lavozimiga muvofiqligini davriy tekshirish hisoblanadi. Attestatsiyadan o'tkazilishi lozim bo'lgan kadrlar tarkibi har bir faoliyat rahbarlari, mutaxassislari va boshqa xodimlarning lavozimlari ro'yxatiga ko'ra belgilanadi.

Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish tartibi va shartlari O'zbekiston Respublikasi qonunlari va qarorlari bilan belgilanadi. Attestatsiyadan o'tkazilishi lozim bo'lgan lavozimlar ro'yxati va uni amalga oshirish muddatlari tashkilot rahbari tomonidan belgilanadi.

Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish ko'pi bilan ikki yilda bir marta yoki kamida to'rt yilda bir marta (yoki shartnoma tugagandan so'ng) amalga oshiriladi.

#### **Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish maqsadlari:**

##### **Asosiy**

1. Xodimning ish faoliyatini baholash.
2. Egallab turgan lavozimiga muvofiqligini aniqlash.

3. O'quv saviyasidagi kamchiliklarni aniqlash.

4. Xodimlarni rivojlantirish rejasini tuzish.

### **Qo'shimcha**

1. Jamoa bilan moslikni tekshirish (jamoada ishlash qobiliyati, tashkilot, ish beruvchi va boshqaruvga sodiqlik).

2. Bu lavozimda ishlash, mehnat qilish motivatsiyasini tekshirish.

3. Xodimning mansabini rivojlantirish istiqbollari aniqlash.

### **Umumiy**

1. Xodimlarni boshqarishni takomillashtirish va kadrlar bilan ishlash samaradorligini oshirish.

2. Mas'uliyat va ijro intizomini oshirish.

### **Xususiy**

1. Xodimlar soni va lavozimdan ozod qilinadigan yoki kamaytiriladigan lavozimlar ro'yxatini aniqlash.

2. Tashkilotda ma'naviy-psixologik iqlimni takomillashtirish.

Foydalaniladigan axborot bazasining hajmiga qarab xodimlarni attestatsiyalashning bir necha turlarini ajratish mumkin: minimal zarur ma'lumotlar (biografik ma'lumotlar, ishlab chiqarish xususiyatlari), qisman qo'shimcha ma'lumotlar (ekspert baholash ma'lumotlari) foydalanib, eng to'liq qo'shimcha ma'lumotlar (ekspert baholash ma'lumotlari va psixologik so'rov materiallaridan tuzilgan individual psixologik xususiyatlar).

Xodim uchun asosiy ahamiyat, tashkilotning muvaffaqiyati emas, balki shaxsiy natijadir. Jamoada xodimlar o'rtasida zaruratsiz yuqori darajadagi raqobat mavjud bo'lib, muntazam ravishda shaxslararo nizolar kelib chiqadi.

Xodimni boshqa tarkibiy bo'linmaga o'tkazishda uning ish vazifalari va yangi ish joyiga qo'yiladigan talablarida sezilarli o'zgarish yuz bergan hollarda attestatsiyadan o'tkazish zarur.

Attestatsiya tashkilotning barcha bo'limlarida amalga oshiriladi.

Xodimlar uchun attestatsiyalash tartibi to'rt bosqichda amalga oshiriladi:

- tayyorgarlik bosqichi,
- xodim va uning ish faoliyatini baholash bosqichi,
- attestatsiyalash bosqichi,
- attestatsiya natijalari bo'yicha qaror qabul qilish bosqichi.

**Sertifikatlash** – bu xodimning mehnat shartnomasi muddati tugashi bilan uning ish natijalarini shartnoma muddati davomida baholash, xodimning mehnat shartnomasining asosi boʻlgan belgilangan ish talablariga (ish tavsifiga) muvofiqligi darajasini aniqlash. Sertifikatlashtirish faoliyatini olib borish sertifikatlashtirish uchun rasmiy maʼmuriy hujjatlar mavjudligini talab qiladi.

Mehnat qonunchiligi bilan tartibga solinadigan sertifikatlashtirish tartibi xodimlarni baholashdan ajralib turishi kerak.

Sertifikatlashtirish xodimlarni har tomonlama baholashga asoslangan boʻlib, ularning faoliyati natijalari va ishbilarmonlik va shaxsiy sifatning ish joyi talablariga muvofiqligi bilan belgilanadi. Xodimlarni sertifikatlashning salbiy jihatlari – tez-tez (yillik yoki tez-tez) sertifikatlash xodimlarni demotivatsiya qiladi, xodimlarning saʼy-harakatlarini faqat belgilangan standartlarga javob berishga yoʻnaltiradi. Natijada baholanmagan ishlar butunlay eʼtibordan chetda qoladi.

#### **4.1.2. Kutubxona xodimlarini attestatsiya qilish komissiyasining faoliyati**

Tayyorgarlik bosqichida attestatsiya komissiyasining tarkibini tasdiqlash uchun buyurtma beriladi, attestatsiya qilinadigan xodimlar roʻyxati tuziladi, sharhlar-xususiyatlar (baholash varaqalari) va attestatsiya varaqlari tayyorlanadi. Attestatsiya komissiyasi attestatsiyadan oʻtuvchi shaxsga ikki haftadan kechiktirmasdan attestatsiyani oʻtkazish maqsadlari, xususiyatlari va tartibi haqida maʼlumot beradi.

Attestatsiyaga komissiyasi raisi rahbarlik qiladi. Attestatsiya komissiyasi aʼzolari kutubxona boʻlimlari xodimlari orasidan (kutubxona direktori muovini, inson resurslari boʻlimidan vakil, yuridik boʻlimdan vakil) tayinlanadi. Attestatsiya komissiyasi asosiy ish vazifalarini bajarishni toʻxtatmasdan ishlaydi.

Attestatsiya varaqalarini tayyorlash uchun komissiya kotibi masʼul boʻlib, ularning attestatsiyadan oʻtkazilayotgan xodimlarning xarakteristikalarini va taqrizlari uchun boʻlinma rahbarlari javobgardirlar.

Tayyorgarlik bosqichi attestatsiya boshlanishidan ikki hafta oldin tugaydi, shunda komissiya aʼzolari attestatsiyadan oʻtadiganlar uchun hujjatlar bilan oldindan tanishishlari mumkin.

Baholash bosqichida attestatsiya komissiyasi, xodimning bilimi, ko'nikma, malakalari, ish sifati va natijalari darajasini baholaydi.

To'g'ridan to'g'ri sertifikatlash jarayoni bir necha bosqichni o'z ichiga oladi: sertifikatlangan xodimlar va ularning bevosita nazoratchilari taklif qilinadigan sertifikatlash komissiyasining yig'ilishi, sertifikatlash uchun taqdim etilgan barcha materiallarni ko'rib chiqish, sertifikatlangan va ularning nazoratchilarini eshitish, sertifikatlash materiallarini muhokama qilish, taklif qilingan shaxslarning bayonotlari, xodimlarni sertifikatlash bo'yicha tavsiyalar shakllantirish.

Ochiq ovoz berish yo'li bilan muhokama qilish chog'ida attestatsiya komissiyasi (attestatsiya qilingan shaxs bo'lmagan taqdirda) quyidagi baholashlardan birini beradi:

- o'tkazilgan pozitsiyaga rioya qilish;
- ishni takomillashtirish, sertifikatlashtirish komissiyasi tavsiyalarini amalga oshirish va bir yilda qayta attestatsiyadan o'tkazish lozim bo'lgan, o'tkazilgan lavozimga rioya qilish;
- o'tkazilgan pozitsiyaning nomuvofiqligi.

Tasdiqlangan xodimning faoliyatini baholash va komissiya tavsiyalari baholash varaqasiga kiritiladi.

Faoliyat va shaxsiy sifatlarni baholash ro'yxati sertifikatlangan xodimning bevosita rahbari va sertifikatlashtirish komissiyasi kotibi tomonidan to'ldiriladi.

Attestatsiya qilingan shaxs attestatsiya komissiyasi yig'ilishida haqiqiy sabablarsiz paydo bo'lmasa, komissiya attestatsiyani uning yo'qligida o'tkazishi mumkin. Bunday holda, komissiya a'zolarining barcha savollariga sertifikatlangan xodimning bevosita maslahatchisi javob berishi kerak.

Attestatsiya natijalari attestatsiya varaqasiga kiritiladi va ovoz berilgandan so'ng darhol attestatsiya qilingan shaxsga xabar qilinadi.

Attestatsiya natijalari asosida har bir mutaxassis uchun individual rivojlanish rejasini tuziladi, bu ularning malakasini oshirish (seminarlar, treninglar, stajirovkalar, konsultatsiyalar) va ularning professional rivojlanish istiqbollari, ya'ni kutubxona faoliyatini boshqarish rejasini ta'minlaydi. Attestatsiya komissiyasining yig'ilishi komissiya raisi va kotibi tomonidan imzolangan protokol bilan amalga oshiriladi. Komissiya

siya yig'ilishining bayonnomasi bir yig'ilish davomida eshittirilgan barcha attestatsiya qilingan shaxslar uchun to'ldiriladi. Agar attestatsiyadan o'tgan xodimlar turli bo'linmalarga tegishli bo'lsa, protokollar har bir bo'linma uchun alohida tuziladi. Attestatsiya natijalari bo'yicha qaror qabul qilish bosqichida hisobga olgan holda xulosa tuziladi:

- tasdiqlangan shaxs rahbarining ko'rib chiqishida belgilangan xulosa va takliflar;

- attestatsiyadan o'tgan shaxs ish faoliyatini baholash, uning malakasi o'sishi;

- attestatsiyadan o'tgan shaxsning biznes, shaxsiy va boshqa sifatlarini baholash va ularning ish joyi talablariga muvofiqligi;

- attestatsiyadan o'tgan xodimning kasbiy vazifalarini muhokama qilish chog'ida komissiya har bir a'zosining bildirgan fikrlari;

- o'tgan yillardagi attestatsiyadan o'tgan sertifikatlashtirish bo'yicha materiallar bilan oxirgi attestatsiyadan o'tgan ma'lumotlari bilan solishtirish va o'zgarishlar xususiyatini aniqlash;

- attestatsiyalangan shaxsning o'z ishlari haqida, ularning potensial imkoniyatlari va ishbilarmonlik sifatlarini ro'yobga chiqarish haqidagi fikrlari.

Attestatsiyani o'tkazishda quyidagi asosiy psixologik qoidalar hisobga olinishi kerak:

- natijalarning attestatsiyalangan xodimga majburiy aloqasi;

- xodimlarni baholash tanqid bilan birlashtirilmaydi;

- xodimni attestatsiyadan o'tkazish natijalari va mehnatga haq to'lash to'g'risida bir vaqtning o'zida xabardor qilmaslik kerak;

- xodimga attestatsiyadan o'tkazish zarurligi haqida xushmuomalalik bilan tushuntirish.

Shuni esda tutish kerakki, attestatsiyadan o'tkazish istalmagan yoki "norasmiy" mutaxassislarni ishdan bo'shatish uchun vosita emas. Attestatsiyadan o'tkazish ish beruvchilarga, shuningdek xodimlarni o'zlarining, kasbiy tayyorgarliklarining zaif tomonlarini aniqlash va ularni bartaraf etishga yordam beradi.

Shunday qilib, attestatsiya komissiyasi attestatsiyalangan xodimni rasmiy rag'batlantirish, uning kasbiy maqomini tan olish, moddiy rag'batlantirish istiqbollari, xodimni boshqa lavozimga o'tkazish

uchun taqdim etish, lavozimidan bo'shatish va boshqalar bo'yicha tavsiyalar beradi. Attestatsiya komissiyasining xulosalari va tavsiyalaridan kelgusida kutubxonaning kadrlar siyosatini shakllantirish uchun foydalaniladi.

Albatta, kutubxonalarga iste'dodli yosh mutaxassislarni jalb etish ularni qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirishning yaxshi yo'lga qo'yilgan mexanizmi joriy etilishi zarur. Xodim nafaqat kasbiy rivojlanishning barcha mavjud vositalaridan foydalanishi, balki o'z vazifalarini, ishbilarmonlik fazilatlarini, yangi olingan ko'nikmalar, bilim, tajriba, qat'iyat va berilgan topshiriqlarni muvaffaqiyatli bajarishini namoyish etishi kerak. Xodimlarning samarali ishlashi uchun ijtimoiy siyosat va individual yondashuv ham juda muhimdir.

### **Mavzu bo'yicha asosiy tushuncha va atamalar**

**Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish** – kadrlar ishining eng muhim elementlaridan biri bo'lib, u kasbiy yaroqliligini va har bir xodimning muayyan toifadagi lavozimiga muvofiqligini davriy tekshirish hisoblanadi.

**Sertifikatlash** – bu xodimning mehnat shartnomasi muddati tugashi bilan uning ish natijalarini shartnoma muddati davomida baholash, xodimning mehnat shartnomasining asosi bo'lgan belgilangan ish talablariga (ish tavsifiga) muvofiqligi darajasini aniqlash.

### **Mavzuni o'zlashtirish uchun savollar:**

1. Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish nima?
2. Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish tartibi va shartlari qanday belgilanadi?
3. Attestatsiyadan o'tkazilishi lozim bo'lgan lavozimlar ro'yxati va uni amalga oshirish muddatlari kim tomonidan belgilanadi?
4. Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish muddatlari qanday?
5. Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazishning asosiy maqsadlari nimalardan iborat?
6. Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazishning xususiy maqsadlari nimalardan iborat?
7. Sertifikatlash nima?
8. Sertifikatlashtirish xodimlarni qanday baholanadi va belgilanadi?

## 4.2. Kutubxona xodimlarini boshqarish strategiyalari

4.2.1. “Kadrlar siyosati” tushunchasi va uning kutubxonalarda qo‘llanilishi.

4.2.2. Kutubxona xodimlarini boshqarish strategiyasining mohiyati.

### 4.2.1. “Kadrlar siyosati” tushunchasi va uning kutubxonalarda qo‘llanilishi

Tashkilotni samarali boshqarish va raqobatbardoshlikka erishish uchun eng muhim omillardan biri inson resurslarining yuqori sifatini ta’minlashdir. Kutubxonada kadrlar siyosati xodimlar bilan ishlash bo‘lib, ular kutubxonani rivojlantirish tushunchasiga mos kelishi kerak. Kadrlar siyosatining maqsadi kutubxona muassasasi ehtiyojlari, amaldagi qonunchilik talablari va mehnat bozori holatiga mos ravishda rivojlanishi, kadrlarning son va sifat tarkibini yangilash va yuritish jarayonlarining optimal muvozanatini ta’minlashdan iborat.

Turli manbalarda kutubxonaning kadrlar siyosati turlicha talqin qilinadi, lekin ularning umumiyligi shundaki, kadrlar siyosati kadrlar bilan ishlashning ajralmas tizimi bo‘lib, u mas’uliyatli, yuqori samarali kadrlarni yaratishga qaratilgan. Kadrlar siyosati kutubxona mutaxassislarining ish sohasida sodir bo‘ladigan barcha murakkab ijtimoiy-iqtisodiy, ilmiy-texnikaviy, texnologik va psixologik o‘zgarishlarni hisobga olishi kerak.

**“Kadrlar siyosati” tushunchasi** – mehnat salohiyati, kutubxona xodimlari, kadrlar, inson kapitali va inson resurslari kabi tushunchalar bilan bog‘liq. Ularning har birini ko‘rib chiqamiz.

Kutubxona xodimlari deganda mehnat shartnomasi bo‘yicha tashkilot bilan bog‘liq bo‘lgan shaxslar majmuyi tushuniladi. Kutubxonada ishlaydigan kishilar, ya’ni kutubxona mutaxassislari, muhandislar, texnik xodimlar kutubxona xodimlari deb ataladi. Kutubxona xodimlari turli maqsad va vazifalarni ko‘zlaganlari uchun har xildir. Shuningdek, xodimlarning har xilligi ularning mutaxassisliklar va malaka xususiyatlariga ko‘ra farqlanishidan iborat bo‘lib, kutubxonaning tashkiliy



tuzilmasini tashkil etadi. Kutubxonaning samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlanishi bevosita xodimlar kasbiy kompetentligiga bog'liqdir.

"Personal" va "kadr" tushunchalari "shtat" tushunchasi bilan qo'shilib ketadi. Muayyan vazifalarga erishish uchun mehnat resurslari sonini tasdiqlaydigan hujjat shtat jadvali deb ataladi. Ushbu hujjat har bir kutubxonada mavjud. Shtat jadvali boshqaruv apparatining tuzilishini, lavozimlarning nomini va har bir lavozim uchun ish haqi miqdorini belgilaydi.

Ishga qabul qilish inson resurslarini boshqarishning asosiy qisimidir. Kutubxona direktori xodimlarni yollashning barcha vazifalariga to'liq javob beradi. Bo'sh lavozimga mutaxassis topish jarayoni kadrlar bo'limi tomonidan boshlanadi. Bu esa bo'lim boshlig'idan kutubxona direktoriga axborot berish orqali amalga oshiriladi. Bunday norasmiy ariza ko'rib chiqish uchun qabul qilinadi va direktor tomonidan tahlil qilinadi. Barcha ma'lumotlar har ikki tomondan aniq tushunilgach, nomzodlarni to'g'ridan to'g'ri qidirish jarayoniga kirishiladi. Birinchidan, kutubxonaning o'z resurslari kadrlar zaxiralari tahlil qilinadi. Agar ularni amalga oshirish mumkin bo'lmasa, nomzodlarni qidirish uchun quyidagi usullardan foydalaniladi:

- kutubxona xodimlarining tavsiyalari;
- internetda qidiruv;
- ishga qabul qilish organlari va bandlik xizmatlari orqali nomzodlar uchun qidiruv.

Ko'rsatilgan manbalarni qidirishnatijasida potensial nomzodlar ro'yxati yaratiladi. Eng istiqbolli nomzodlar ish dasturlari asosida rezyumelarni tahlil qilish orqali aniqlanadi.

Kutubxonadagi keyingi qadam bo'lim boshqaruvchisi bilan suhbatdir. Bunday suhbatdan ko'zlangan maqsad nomzodning kutubxonada ishlashi uchun potensial imkoniyati, unga rioya qilish, jamoa ruhi va mafkurasini idrok etish qobiliyatini aniqlashdan iborat.

Bu asosan rahbar va ishga nomzod bilan suhbat orqali aniqlanishini ta'kidlash lozim. Suhbat erkin shaklda o'tkaziladi. Biror nomzodning ma'lum bir lavozimga mos kelishi yoki kelmasligini hal qilishda kutubxona menejeri asosan uning intuitsiyasiga tayanadi.

Kutubxonaga nomzodlarni tanlashda intervyu o'tkazish usullarini tahlil qilgan holda shuni aytish mumkinki, hozirgi kunda menejerlar tanlovning boshqa usullaridan bir martalik asosda foydalanadilar:

– telefon suhbat (nomzodning har qanday ma'lumotlarini aniqlashtirish uchun);

– an'anaviy (biografik) intervyu (“iltimos, o'zingiz haqingizda ma'lumot bering”);

– tuzilmalashgan individual intervyu (aniq belgilangan savollar yo'q).

Umuman, kutubxonada xodimlarni ishga qabul qilish va tanlash texnologiyasini quyidagi tarzda ta'riflash mumkin: agar arizachi bo'lim boshlig'iga qiziqish bildirsa, u bo'sh lavozimga nomzod uchun qisqa anketa to'ldirishi talab etiladi. Shaxsiy ma'lumotlarni tahlil qilish menejerga ushbu nomzod bilan ishlashni davom ettirish haqida qaror qabul qilishga yordam beradi. Ijobiy natija bo'lgan taqdirda ikkinchi intervyu o'tkaziladi. Uni kutubxona direktori yoki uning muovini yoki bo'lim boshlig'i bo'sh o'rin bilan amalga oshiradi.

O'tkazilgan uchrashuvlar, shuningdek, shaxsiy ma'lumotlar tahlili asosida nomzodga bo'sh lavozimni taklif etish yoki uni rad etish to'g'risida qaror qabul qilinadi. Nomzodga ish haqi haqida og'zaki axborot berib, ish taklif etiladi va mehnat sharoitlari ko'rsatiladi. Agar nomzod rozi bo'lsa, u boshqa so'rovnomani to'ldirishi va mehnat shartnomasini imzolashi kerak bo'ladi.

Kutubxonada boshqaruv tizimini optimallashtirish va xodimlarni ishga yo'llash quyidagi ishlarni amalga oshirishni talab qiladi:

1. Bo'sh lavozimga rasmiylashtirilgan arizani ishlab chiqish.

2. Kutubxona direksiyasida bo'sh lavozimga murojaat qilish tartibini ishlab chiqish. Ushbu tadbirning maqsadi bo'sh turgan lavozimga arizaning o'tish ketma-ketligini aniq belgilab olishdan iborat bo'ladi.

3. Kutubxonada bo'sh ish o'rinlari ochish to'g'risidagi nizomni ishlab chiqish. Nizom bo'sh lavozim ochish qoidalarini belgilovchi asosiy hujjat hisoblanadi.

4. Nomzodlarni tanlash chog'ida tuzilgan intervyuni o'tkazish uchun anketa shaklini ishlab chiqish.

5. Bo‘sh lavozimga nomzod uchun baholash varaqasini ishlab chiqish.

6. Nomzod tavsiyalarini tekshirish uchun savollar ro‘yxatini ishlab chiqish.

7. Tanlangan nomzod uchun yozma ish taklifi shaklini ishlab chiqish.

8. Kutubxonada xodimlarni ishga qabul qilishni tashkil etish bo‘yicha nizomlarni ishlab chiqish.

Kadrlar siyosati kutubxonaning korporativ siyosatini shakllantirishdagi eng jiddiy bosqich hisoblanadi. Kutubxona xodimlarini yanada to‘g‘ri va oqilona boshqarish shunga bog‘liq.

#### **4.2.2. Kutubxona xodimlarini boshqarish**

##### **strategiyasining mohiyati**

**Mehnat salohiyati** – kutubxonadagi muayyan o‘quv, aqliy va kasbiy darajadagi mehnat resurslari soni; ularning yangi bilimlarni egallash orqali rivojlanishga, o‘z-o‘zini takomillashtirishga yo‘naltirilganligi katta ahamiyatga ega. Zamonaviy iqtisodiyotga mos kelishi uchun kutubxona jamoasi mehnat bozorining rivojlanishiga mos ravishda o‘zining mehnat potensialini, iqtisodiy xulq-atvorini va iqtisodiy madaniyatini olib kelishi kerak.

Kutubxona faoliyati muvaffaqiyatli bo‘lishi uchun faqat yuqori malakali xodimlarni yo‘llashning o‘zi yetarli emas, ularning ishini ham shunday tashkil etish kerakki, birgalikda bajarish imkon qadar samarali bo‘lsin. Shuning uchun kadrlarni boshqarishning to‘g‘ri strategiyasini tanlash juda muhim ahamiyatga ega.

Xodimlarni boshqarish strategiyasining mohiyati quyidagilardan iborat:

- ishga qabul qilishda xodimlarni sinchiklab tanlash;
- kadrlarni jinsi, yoshi, kasbiy mahorati va boshqalar bo‘yicha tasniflash;
- xodimlarni aniq mehnat sharoitlariga moslashtirish;
- xodimlarning har biriga nisbatan egiluvchan xulq-atvor modelini ishlab chiqish;
- xodimlarning muayyan vazifalarni bajarishga jalb qilish uchun ularning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash;

– xodimlarni qisqartirish bo‘yicha qarorlar qabul qilish, xodimni bir lavozimdan ikkinchi lavozimga o‘tkazish va boshqalar.

Shuningdek, quyidagilar xodimlarni boshqarish strategiyasining juda muhim tarkibiy qismlari hisoblanadi:

– xodimlarni moddiy rag‘batlantirish;

– xodimlarning birlashuvini yaxshilashga hissa qo‘shadigan korporativ madaniyatning mavjudligi;

– xodimlarning malakasini oshirish uchun qulay shart-sharoitlar yaratish (treninglar, seminarlar o‘tkazish va boshqalar).

### **Mavzu bo‘yicha asosiy tushuncha va atamalar**

**“Kadrlar siyosati” tushunchasi** – mehnat salohiyati, kutubxona xodimlari, kadrlar, inson kapitali va inson resurslari kabi tushunchalar bilan bog‘liq.

**Mehnat salohiyati** – kutubxonadagi muayyan o‘quv, aqliy va kasbiy darajadagi mehnat resurslari soni.

### **Mavzuni o‘zlashtirish uchun savollar:**

1. Tashkilotni samarali boshqarish va raqobatbardoshlikka erishish uchun eng muhim omillardan biri nima?

2. Kadrlar siyosatining maqsadi nima?

3. “Kadrlar siyosati” tushunchasi yana qanday tushunchalar bilan bog‘liq?

4. Shtat jadvali nima?

5. Mehnat salohiyati nima?

6. Xodimlarni boshqarish strategiyasining mohiyati nima?

7. Xodimlarni boshqarish strategiyasining juda muhim tarkibiy qismlarini qayd eting.

---

---

## **5-BOB. KUTUBXONA XODIMLARINI BOSHQARISHDA INNOVATSION TENDENSIYALAR VA ZAMONAVIY YONDASHUVLAR**

- 5.1. Kutubxona xodimlarini boshqarishda innovatsion tendensiyalar.
- 5.2. Kutubxona xodimlarini boshqarishga zamonaviy yondashuvlar.

### **5.1. Kutubxona xodimlarini boshqarishda innovatsion tendensiyalar**

- 5.1.1. Inson resurslari sohasidagi intensiv o'zgarishlar.
- 5.1.2. Kutubxonada inson resurslarini boshqarishning zamonaviy konsepsiyasi.

#### **5.1.1. Inson resurslari sohasidagi intensiv o'zgarishlar**

Inson resurslari sohasidagi tadqiqotchilarning fikricha, inson resurslari ijtimoiy-madaniy va axborot bozorlarida o'z mavqeyini mustahkamlashga intilayotgan har qanday tashkilotning asosiy kuchi hisoblanadi. Xorijiy mutaxassislarning fikriga ko'ra, yigirma birinchi asrda, kutubxonalarning muvaffaqiyatli ishlashi uchun juda mobil, doimo rivojlanayotgan xodimlar axborot muhitida oldindan aytib bo'lmaydigan va o'zgarishlarga moslashishiga bog'liq degan fikrni ilgari suradilar. Lekin, o'z navbatida, bu hol korporatsiyalarda barcha kadrlar ishiga bo'lgan talablarni keskin oshiradi. Mavjud tendensiyalarga qaraganda, inson resurslari sohasidagi intensiv o'zgarishlar (global, mintaqaviy, milliy, demografik, sanoat, korporativ, kasbiy va shaxsiy o'lchovlarda) inqilobiy xarakterga ega bo'ladi va kutubxona xodimlarini boshqarish bo'yicha mutaxassislarning kasbiy rollaridagi (administrator-byurokrat va menejerlikdan) tubdan yangi rollarga o'tish (strateg, tadbirkor va marketolog) kutilmoqda.

Zamonaviy kutubxonaning korporativ boshqaruvida paydo bo'lgan o'zgarishlar, axborot bozorlarining globallashuvi, ish joy-

lari arxitekturasi va ishchi kuchi demografiyasining o'zgarishi sabab bo'ldi. Foydalanuvchi so'rovlarini, tezkor va uzluksiz tashkiliy va texnologik o'zgarishlarni qondirishning yuqori aniqligiga e'tibor strategik hisoblanadi. Ular nafaqat kutubxonalar ishini, balki umuman kadrlar ishini tashkil etishni ham qamrab oladi.

Mutaxassislarining fikricha, kutubxonaning strategik maqsadlari aniq shakllantirilmagan bo'lsa va boshqaruv bo'yicha muvaffaqiyatga erishish o'z ma'nosini yo'qotadi. Kutubxona strategiyasini yaratish uchun kutubxona rahbari eng muhim komponentlar haqida ma'lumot to'plash kerak: tashqi va ichki muhitdagi asosiy omillar, strategik yo'nalishlari, kutilayotgan natijalar, strategik tahdidlar va xatarlar, axborot xizmatlari bozoridagi holat va kutubxonadan foydalanuvchilarni axborot mahsulotlari bilan ta'minlash, kutubxona faoliyati segmentatsiyasi va kutubxona bo'limlarini qayta qurishning asosiy tendensiyalari va boshqalar. Kutubxonadagi ishlarning holati haqidagi puxta va doimiy yangilanib turadigan bilimlar kutubxona xodimlarini boshqarish bo'yicha mutaxassisning kasbiy kompetentligining muhim elementiga aylanadi. Bu bilimlarsiz hayotiy boshqaruv siyosati va strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish mumkin emas.

Kutubxona xodimlarini boshqarishning asosiy tamoyillari quyidagilardir:

**1. Mijozlar oriyentatsiyasi.** Kutubxonalar o'z mijozlariga bog'liq va shuning uchun ularning hozirgi va kelajakdagi ehtiyojlarini tushunishlari, talablarini qondirishlari va kutganlaridan oshib ketishga intilishlari kerak. Iste'molchilar kutubxonaning barqarorligi, farovonligi va uzoq muddatli muvaffaqiyatining asosiy manbayi hisoblanadi. Biz ularning aytilmagan istaklarini oldindan aytib berishga va ularni qondirishga harakat qilishimiz kerak.

Ushbu tamoyilning qo'llanilishi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

– kutubxona va axborot xizmatlarining mavjudligi, ularni taqdim etish shakllari, xizmat ko'rsatish samaradorligi va qulayligiga doir iste'molchilarning talab va ehtiyojlarining to'liq doirasini tushunish va o'rganish;

– iste'molchilar va boshqa manfaatdor tomonlarning ehtiyojlari va istiqbollariga muvozanatli yondashuvni ta'minlash;

– ushbu o'lov natijalari asosida mijozlar ehtiyojini qondirish va tegishli harakatlarni o'lov;

– foydalanuvchi bilan munosabatlarni boshqarish.

**2. Rahbarning liderligi.** Menejerlar kutubxona faoliyatining maqsadi va yo'nalishi birligini ta'minlaydi. Ular kutubxona vazifalarini hal qilishda xodimlarning to'liq ishtirok etishi mumkin bo'lgan ichki muhitni yaratishi va saqlashi kerak:

– vaziyatni prognozlash va olingan tajriba asosida rahbarlikni amalga oshirish va tashqi muhitdagi o'zgarishlarni hisobga olish;

– barcha manfaatdor tomonlarning ehtiyojlarini hisobga olish;

– xodimlar o'rtasida kutubxona kelajagi haqida aniq tasavvurni shakllantirish;

– kutubxonaga ishonch muhitini yaratish, xodimlarni zarur resurslar bilan ta'minlash, ularga vakolat berish va majburiy hisobot tuzishni joriy etish;

– xodimlarni uzluksiz o'qitish, rag'batlantirish va ularning kutubxona faoliyatini uzluksiz takomillashtirishga qo'shgan hissasini e'tirof etish;

– xodimlarni o'z-o'zini takomillashtirish va kutubxona faoliyatini uzluksiz takomillashtirishga intilishga undovchi erishiladigan maqsad va ko'rsatkichlarni belgilash.

**3. Kutubxonachilarni ish jarayoniga jalb etish.** Zamonaviy kutubxona – barcha darajadagi xodimlarga asoslangan o'zaro aloqa jamoalari tizimi. Ushbu tamoyilning qo'llanilishi xodimlar va menejer tomonidan quyidagi harakatlarni o'z ichiga oladi:

– muayyan vazifalar va mas'uliyatlar uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olish va yuzaga keladigan muammolarni hal qilish;

– malaka, bilim va tajriba darajasini oshirish;

– foydalanuvchilar uchun ularning ish qiymati xabardorlik qaratish;

– foydalanuvchilar, mahalliy jamoa va umuman jamiyat o'rtasida kutubxona imidjini yaxshilashga intilish.

**Jarayon yondashuvi.** Kutubxonada bajariladigan amallarning barcha turlari jarayonlar – kirish va chiqishlarni o'zgartiruvchi qa-

damlarning mantiqiy tartibli ketma-ketliklari deb qaralishi kerak. Ushbu tamoyilning qo'llanilishi quyidagi harakatlarni o'z ichiga oladi:

- istalgan natijaga erishish jarayonini aniqlash;
- ushbu jarayonning kirish va chiqishlarini aniqlash va o'lchash;
- jarayonda ichki va tashqi iste'molchilar, ta'minotchilar va boshqa manfaatdor tomonlarni aniqlash;
- mumkin bo'lgan tavakkalchiliklar, oqibatlar va jarayonlarning iste'molchilar, ta'minotchilar va boshqa manfaatdor tomonlarga ta'sirini baholash;
- jarayonni boshqarish uchun mas'uliyat, vakolat va aniq o'zaro aloqalarni o'rnatish.

**Xodimlarni boshqarishga tizimli yondashuv** maqsadga erishish va ularni boshqarish uchun dinamik jarayonlarni o'zaro bog'lash tizimlarini yaratishni o'z ichiga oladi, ya'ni:

- maqsadga erishishga ta'sir etuvchi jarayonlarni belgilash yoki rivojlantirishga asoslangan tizimni shakllantirish;
- bo'limlar orasidagi to'siqlarni buzuvchi tizimdagi jarayonlarning o'zaro bog'liqligi haqida tushuncha;
- jarayonlarni o'lchash, tahlil qilish va ularning natijalarini baholash asosida tizimni uzluksiz takomillashtirish.

Xodimlarning shaxsiy sifatlarini, ularning bilim, ko'nikma va malakalarini uzluksiz takomillashtirish, ish va jamoani takomillashtirish; yashash muhitini yaxshilash. Ushbu tamoyilning qo'llanilishi quyidagi harakatlarni o'z ichiga oladi:

- kutubxonaning xizmatlari, jarayonlari va operatsion tizimini tizimli takomillashtirish;
- faoliyatni va xizmatlarni potensial takomillashtirish yo'nalishlarini aniqlash uchun mukammallikni belgilangan mezonlarga muvofiq davriy baholash;
- barcha jarayonlar samaradorligini uzluksiz oshirish.

**Fakt asosida qaror qabul qilish.** Ishonchli ma'lumotlar va axborotlar tahlili asosida samarali qarorlar qabul qilinadi. Ushbu tamoyilning qo'llanilishi quyidagi harakatlarni o'z ichiga oladi:



- maqsadga erishish uchun ma'lumotlarni o'lchash va yig'ish;
- ma'lumotlarning aniqligi va ishonchliligini ta'minlash va ulardan foydalanish;
- mantiqiy tahlil, tajriba va intuitsiyaning muvozanatli natijalari asosida qaror qabul qilish va harakatlarni amalga oshirish.

Bular, umuman, zamonaviy kutubxona xodimlarini boshqarishning umumiy tendensiyalaridir.

### **5.1.2. Kutubxonada inson resurslarini boshqarishning zamonaviy konsepsiyasi**

Kutubxonada inson resurslarini boshqarishning zamonaviy konsepsiyasini shakllantirishning mavjud obyektiv shart-sharoitlari xilma-xilligidan quyidagilar ajralib turadi:

1. Ilmiy-texnologik taraqqiyotni jadallashtirish, kompyuter va axborot tizimlarini rivojlantirish va iqtisodiyotning globallasuvi kutubxonachilardan maxsus bilimga, yuqori kasbiy ko'nikmalarga, jamoaviy hamkorlik ko'nikmalariga, ijodiy va tadbirkorlik qobiliyatiga ega bo'lishni talab qiladi. Zamonaviy dunyoda kutubxona xodimlarini boshqarish xizmat ko'rsatish sifatini oshirish va strategik rivojlanish omili sifatida tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda.

2. Makroiqtisodiy omillarning ta'siri, kutubxonalarning aniq foydalanuvchilar ehtiyojlarini qondirishga yo'naltirilganligining o'zgarishi bozorda axborot xizmati ko'rsatish bo'yicha raqobatni yanada kuchaytiradi, ularning sifatini oshiradi.

XX-asrning 70-yillaridan boshlab kutubxona faoliyatini bosqichma-bosqich qayta tiklash ishlari olib borildi. Ko'pgina olimlarning fikricha, kutubxona faoliyatining ko'p tarmoqli serialligi va moslashuvchanligi XXI asrning kutubxona paradigmasiga aylanadi. O'zgaruvchan talabga tez moslashuvchanlik umumiy va kasb-hunar ta'limining yuqori darajasi, kutubxonachilarni uzluksiz tayyorlash, ularning ijodiy qobiliyatlarini rivojlantirish va doimiy yangilashga bo'lgan ehtiyojni oshiradi.

3. Mehnatni tashkil etish shakllarini o'zgartirish va kutubxonalarini mehnat faoliyatining jamoa shakllari asosida qayta qurish kutub-

xonachilardan yuqori mas'uliyatli, ko'p funksiyali, vakolatli va hamkorlikdan manfaatdor bo'lishni talab etadi. Bunday kutubxonachi mehnat tashkilotining klassik tizimiga mos kelmaydi, unga boshqaruv ko'rsatmalarining mexanik bajaruvchisi roli berilgan. Bugungi kunda kutubxonalar boshqaruv faoliyatining teng huquqli hamkori, faol ishtirokchisi bo'lishga intilayotgan kutubxonachi shaxsining yangi, yanada yetuk turi shakllanmoqda.

4. Kutubxonalarda inson resurslarini boshqarish xodimlarni boshqarish nazariyasi va tegishli bilim sohalari: kutubxona iqtisodiyoti, kutubxona huquqi, kutubxonani boshqarish va marketing, kutubxona psixologiyasi, sotsiologiya, informatika, konfliktologiya, kutubxona etikasi, ergonomika va boshqalar bo'yicha tizimli ilmiy tadqiqot obyektiga aylandi.

5. Xodimlarni boshqarishdagi real inqilob yapon menejment modeli g'oyalari bilan amalga oshirildi, uning asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- kutubxona xodimlariga har tomonlama e'tibor-boshqaruv tizimining eng muhim tarkibiy qismi;
- kutubxonachilar va boshqa xodimlarning umrbod bandligi;
- keksalik tamoyiliga asoslangan shaxsiy targ'ibot;
- kutubxona xodimlarini doimiy harakat yoki faoliyat turini o'zgartirish yo'li bilan tizimli o'qitish;
- jamoaviy qadriyatlar va yuksak mehnat ma'naviyati;
- guruhli qaror qabul qilish usuli;
- ko'rsatilayotgan xizmatlar sifatiga e'tibor;
- intensiv aloqa;
- ijtimoiy nafaqalar va xizmatlarning rivojlangan tizimi;
- xizmat muddatiga qarab haq to'lash tizimi.

Shunday qilib, kutubxonada inson resurslarini boshqarishning zamonaviy konsepsiyasining shakllanishi respublikamiz iqtisodiyoti, madaniyati va kutubxonachiligida namoyon bo'lgan obyektiv omillar ta'siri bilan bog'liq. Umuman olganda, axborotli jamiyatining shakllanish bosqichi va unda kutubxonalarning o'rni kutubxona xodimlarini boshqarishning jahon amaliyotida qo'llanilayotgan usullardan

foydalanishga o'tish bilan xarakterlanadi. Shuning uchun kutubxonalarda xodimlarni boshqarishda jahon tajribalarini umumlashtirish hozirgi kunda dolzarbdir.

### **Mavzu bo'yicha asosiy tushuncha va atamalar**

**Jarayon yondashuvi** – kutubxonada bajariladigan amallarning barcha turlari jarayonlar – kirish va chiqishlarni o'zgartiruvchi qadamlarning mantiqiy tartibli ketma-ketliklari.

**Xodimlarni boshqarishga tizimli yondashuv** – maqsadga erishish va ularni boshqarish uchun dinamik jarayonlarni o'zaro bog'lash tizimlarini yaratish.

**Fakt asosida qaror qabul qilish** – ishonchli ma'lumotlar va axborotlar tahlili asosida samarali qarorlar qabul qilish.

### **Mavzuni o'zlashtirish uchun savollar:**

1. Har qanday tashkilotning asosiy kuchi nima?
2. Inson resurslari sohasidagi intensiv o'zgarishlar nimalarda aks etyapti?
3. Kutubxona xodimlarini boshqarish bo'yicha mutaxassislarining kasbiy rollarida qanday o'zgarishlar kutilmoqda?
4. Kutubxona strategiyasini yaratish uchun kutubxona rahbari qanday eng muhim komponentlar haqida ma'lumot to'plashi kerak?
5. Kutubxona xodimlarini boshqarishning asosiy tamoyillarini ko'rsating.
6. Ilmiy-texnologik taraqqiyotni jadallashtirish, kompyuter va axborot tizimlarini rivojlantirish va iqtisodiyotning globallasuvi kutubxonachilardan qanday bilimlarni talab qiladi?
7. Makroiqtisodiy omillarning kutubxonalarga ta'siri nimalarda ko'rinadi?
8. Kutubxonada inson resurslarini boshqarishning zamonaviy konsepsiyasi nimalarni o'zgartirishni talab etadi?

## **5.2. Kutubxona xodimlarini boshqarishga zamonaviy yondashuvlar**

5.2.1. Kutubxona xodimlarini boshqarishda rejalashtirish masalalari.

5.2.2. Kutubxonalarda xodimlarni boshqarishning zamonaviy modellari.

### **5.2.1. Kutubxona xodimlarini boshqarishda rejalashtirish masalalari**

Mamlakat va jamiyat hayotidagi o'zgarishlar kutubxonani boshqarish sohasida qayta qurish, kutubxona muassasasida amalga oshirilayotgan kadrlar siyosatining o'zgarishiga olib keldi. Yangi sharoitda zamonaviy kutubxona faoliyati samaradorligini oshirish uchun eng muhim zaxira tashkiliy resursga aylangan inson salohiyatidir.

Respublikamiz kutubxonalaridagi kadrlar vaziyatidagi o'zgarishlar dinamikasining tahlili xodimlarni boshqarish sohasidagi ayrim muammolarni aniqlash imkonini berdi. Avvalo shuni ta'kidlaymizki, har yili menejerlar iloji boricha tajribali va malakali kadrlarni saqlab qolishga harakat qiladi va natijada jamoada yoshi kattalar soni ortib boradi. Shu bilan birga kutubxonalarga yosh mutaxassislar ham kela boshlaydi.

Ayni paytda, har bir rahbar kutubxona uchun mas'ul, samarali va yuqori malakali mutaxassislarni jalb qilish maqsadida, strategik rejalashtirilgan kadrlar siyosatini yurgizish kerakligini bildiradi. Kadrlar siyosatini strategik rejalashtirish kutubxonani umumiy boshqarish jarayonining yo'nalishlaridan biri bo'lib, unda quyidagilar aks etadi:

- xodimlarni ishga qabul qilish va rag'batlantirish;
- uzluksiz ta'lim;
- kutubxonaning amaldagi tuzilmasiga muvofiq xodimlarni joylashtirish;
- inson resurslari salohiyati tahlili va boshqalar.

Kutubxona rahbari har bir xodimning individual xususiyatlari, qobiliyatlari, motivlari va rag'batlarini e'tibordan chetda qoldira

olmaydi. Amaliyotni tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, boshqaruv har bir xodimning faol ijodiy pozitsiyasini, kutubxonani rivojlantirishga bo'lgan qiziqishini rag'batlantiradigan va shu bilan birga, xodimlar tomonidan o'tkaziladigan pozitsiyadan qat'i nazar, jamoada hamkorlikni saqlab qoladigan tashkilotning bunday tizimiga tayanadi.

Ko'pincha kadrlarni rejalashtirish deganda tashkilotni o'z vaqtida tegishli lavozimlarga qabul qilingan malakali kadrlar bilan zarur miqdorda ta'minlash jarayoni tushuniladi.

Kadrlarni rejalashtirishni, shuningdek, ishga qabul qilish jarayoni sifatida tushunish mumkin. Ishga qabul qilish ichki va tashqi ikki manbadan amalga oshiriladi.

Kadrlarni rejalashtirishni amalga oshirish jarayonida quyidagi maqsadlar ko'zlanadi, ular orasidan quyidagilarni ajratib ko'rsatishimiz mumkin:

- zarur bo'lgan xodimlarni jalb qilish va ushlab turish;
- inson resurslari salohiyatidan samarali foydalanish;
- xodimlarning ortiqchiligi yoki taqchilligi bilan bog'liq muammolarni aniqlash.

Ishlab chiqarish va iqtisodiy nuqtayi nazardan xodimlarni rejalashtirish deganda xodimlarni tutgan o'rniga rioya qilishning iqtisodiy va tashkiliy mezonlaridan foydalangan holda baholash tushuniladi. Shunday qilib, kadrlarni rejalashtirish ostida kadrlarni dinamik rivojlantirish, malakali kadrlar tuzilmasini shakllantirish, qo'shimcha kadrlarga bo'lgan ehtiyojlarni aniqlash hamda kadrlardan foydalanishni nazorat qilishga qaratilgan kadrlar tayyorlash bilan bog'liq faoliyatni tushunamiz.

Kadrlarni rejalashtirish vositalarini aniqlash uchun turli yondashuvlar mavjud. Ba'zilarining fikricha, kadrlarni rejalashtirish metodologik usullar yordamida amalga oshirilishi kerak, ba'zilarining fikricha esa eng kam xarajatlar bilan birga oddiyroq usullardan foydalanish zarur.

Kadrlarni samarali rejalashtirish quyidagi savollarga javob berish imkonini beradi:

- Qancha xodim, malaka darajasi, qachon va qayerda kerak bo'ladi?

– Qanday qilib zarur xodimlarni jalb qilish va keraksiz xodimlar kamaytirish kerak?

– Kutubxona xodimlaridan o‘z qobiliyatlariga ko‘ra qanday foydalanish kerak?

– Kadrlar malakasini oshirish va ularning bilimlarini o‘zgaruvchan talablarga moslashtirishga qanday maqsadli yordam berishimiz mumkin?

– Rejalashtirilgan kadrlar chora-tadbirlari bo‘yicha qanday xarajatlar talab qilinadi?

Samarali xodimlarni rejalashtirish sxemasi quyidagicha bo‘lishi mumkin:

- kadrlarni rejalashtirish maqsadlarini belgilash;
- shaxsiy ma‘lumotlarni yig‘ish va tizimlashtirish;
- shaxsiy ma‘lumotlarni statistik qayta ishlash va tahlil qilish;
- kadrlarni rejalashtirish ko‘lamini aniqlash;
- kadrlar talablarini rejalashtirish;
- kadrlar xarajatlarini rejalashtirish;
- kutubxonaga xodimlarni joylashtirishni rejalashtirish.

Kadrlar ehtiyojlarini aniqlash, shuningdek, xodimlar unumdorligini tahlil qilish va ularni saqlash xarajatlarini aniqlash kadrlar siyosatining asosini tashkil etadi.

Hozirgi vaqtda kutubxonani boshqarish – yangiliklarni mohirona joriy etish, fan yutuqlarini amaliyotga joriy etish, strategik rejalashtirish va kadrlar strategiyasidan foydalanish, davlat kommunikatsiyalari va mablag‘ to‘plash, mustaqil marketing tadqiqotlari o‘tkazish va kutubxonani boshqarishni davlat ehtiyojlariga moslashtirish demakdir.

### **5.2.2. Kutubxonalarda xodimlarni boshqarishning zamonaviy modellari**

Bugungi kunda kutubxona-axborot faoliyatining turli yo‘nalishlarida, shu jumladan kutubxona xodimlarini boshqarish sohasida ham tub o‘zgarishlar sodir bo‘lmoqda. Bunga sabab:

– birinchidan, kutubxonalarga jamiyatning global o‘zgarishlari ta‘siri natijasida, o‘z ish faoliyatlarini ularga moslashtirish zaruriyatining paydo bo‘lishi;

– ikkinchidan, kutubxonaning axborot iste'molchilariga, boshqa kasb mutaxassislariga yaqinroq qaramlikda rivojlanishi;

– uchinchidan, kutubxonalarning yangi ish sharoitlari nafaqat xodimlarning ishini ko'rib chiqish va baholashni, balki kutubxonaning o'zi, uning mahsulotlari va xizmatlari faoliyatini ham qayta ko'rishni ham talab etmoqda. Shu bilan birga xodimlarni boshqarishdagi zamonaviy usullardan foydalanishni taqozo etadi. Xodimlarni boshqarishning zamonaviy modellaridan ba'zi birlarini kutubxona-axborot muassasalari faoliyatida qo'llash imkoniyatlariga to'xtalib o'tamiz.

**Motivatsiya orqali boshqarish** – xodimlarning ehtiyojlari, qiziqishlari, kayfiyatlari, shaxsiy maqsadlarini, shuningdek, motivatsiyani kutubxonalarning ishlab chiqarish talablari va maqsadlari bilan integratsiyalash imkoniyatini o'rganishga asoslangan. Ushbu model kadrlar siyosati, kadrlarni rivojlantirish, jamoada ma'naviy-psixologik iqlimni mustahkamlash va ijtimoiy dasturlarni amalga oshirishga qaratilgan. Menejment fanida dunyoning rivojlangan kutubxonalarda keng qo'llaniladigan turli motivatsion modellar ishlab chiqilgan. Eng an'anaviylari:

1. Ish natijalarini mukofotlash yoki moddiy rag'batlantirishdan foydalanishga asoslangan oqilona motivatsion model;

2. O'z-o'zini anglashning motivatsion modeli, mohiyati kutubxonachining ichki motivlarini faollashtirishdan iborat: o'z-o'zini ifoda etish imkoniyatlari, ishda ijodkorlik, mohiyatni tan olish, mustaqillik va mas'uliyatni kengaytirish, martaba istiqbollari va kasbiy o'sish;

3. Hamkorlik, sheriklik, kutubxonani boshqarishda ishtirok etish orqali amalga oshiriladigan motivatsion model.

Bugungi kunda rivojlangan kutubxonalarda o'z-o'zini anglashning motivatsion modeli ilgari surilmoqda.

**Chegaraviy boshqaruv** – xodimlarning mustaqil ravishda oldindan belgilangan chegaralar (rankalar) doirasida qaror qabul qilishlari mumkinligiga asoslangan bo'lib, bu jarayonning ahamiyati, uning kutilmaganligi va buzilishi mumkin bo'lmagan normalar bilan bel-

gilanadi. Chegaraviy boshqaruv texnologiyasi vazifalarni belgilaydi, kutubxona xodimlariga topshiradi, tegishli axborot tizimini yaratadi, mustaqillik chegaralarini va boshqaruv aralashuvi yo‘llarini belgilaydi. Chegaraviy boshqaruv xodimlarning tashabbuskorligi, mas’uliyati va mustaqilligini rivojlantirish uchun sharoit yaratadi, kutubxonada tashkilotchilik va muloqot darajasini oshiradi, korporativ boshqaruv uslubini ishlab chiqadi.

**Vakillar orqali boshqaruv** – kutubxonani boshqarishda bevosita boshqaruvchiga yuklatilgan funksiyalarni bo‘ysunuvchiga o‘tkazish, shu tariqa vazifalarni boshqaruvning quyi darajasiga o‘tkazish shaklida qo‘llaniladi. Ushbu model uchta harakatni birlashtiradi: vazifaning aniq bayonoti; qaror qabul qilish doirasining aniq ta’rifi, harakatlar va natijalar uchun javobgarlikni aniq belgilash. Boshqaruvning bu modeli kutubxonachilarning xatti-harakatlarini “xodimlar bilan birlikda olib borish” yo‘li bilan o‘zgartirishni maqsad qilgan.

**Ishtirokchilik boshqaruvi** – kutubxonachi kutubxona faoliyatida ishtirok etsa, boshqaruvga jalb etilsa va undan qoniqish hosil qilsa, u ko‘proq manfaatdor va samarali ishlaydi. Ishtirok etish boshqaruvi quyidagi sharoitlarda amalga oshirilishi mumkin:

– kutubxonachilarga o‘z ishlarini rejalashtirish, ish ritmi, muam-molarni qanday hal qilish va hokazolar bo‘yicha o‘z qarorlarini qabul qilish huquqi beriladi;

– kutubxona xodimlari resurslardan foydalanish bo‘yicha tayyor-garlik ko‘rish va qaror qabul qilish, haq to‘lash shakli, ish tartibi va boshqalarni boshqarishda ishtirok etadi;

– kutubxona xodimlariga ko‘rsatilgan xizmatlar sifatini nazorat qilish va yakuniy natija uchun javobgarlikni belgilash huquqi beriladi;

– kutubxona xodimlari kutubxonaning turli innovatsion, tadbir-korlik faoliyatida haq to‘lash shakllari bilan ishtirok etadilar.

Kutubxona xodimlarini kutubxonaning boshqarishda ishtirok eti-shi usuli, ehtimol, hozirgi iqtisodiy vaziyatda yagona yo‘ldir.



## **Mavzu bo'yicha asosiy tushuncha va atamalar**

**Motivatsiya orqali boshqarish** – xodimlarning ehtiyojlari, qiziqishlari, kayfiyatlari, shaxsiy maqsadlarini, shuningdek, motivatsiyani kutubxonalarning ishlab chiqarish talablari va maqsadlari bilan integratsiyalash imkoniyatini o'rganishga asoslangan.

**Chegaraviy boshqaruv** – xodimlarning mustaqil ravishda oldindan belgilangan chegaralar (ramkalar) doirasida qaror qabul qilishlari mumkinligiga asoslanadi.

**Vakillar orqali boshqaruv** – kutubxonani boshqarishda bevosita boshqaruvchiga yuklatilgan funksiyalarni bo'ysunuvchiga o'tkazish, shu tariqa vazifalarni boshqaruvning quyi darajasiga o'tkazish shakli.

## **Mavzuni o'zlashtirish uchun savollar:**

1. Kadrlar siyosatini strategik rejalashtirishda qanday yo'nalishlar mavjud?

2. Kadrlarni rejalashtirishni amalga oshirish jarayonida qanday maqsadlar ko'zlanadi?

3. Ishlab chiqarish va iqtisodiy nuqtayi nazardan xodimlarni rejalashtirish deganda nima tushiniladi?

4. Kadrlarni samarali rejalashtirish qanday savollarga javob berish imkonini beradi?

5. Xodimlarni boshqarishning zamonaviy modellarini bilasizmi?

6. Motivatsiya orqali boshqarish nima?

7. Chegaraviy boshqaruv nima?

8. Vakillar orqali boshqaruv nima?

## XULOSA

Respublikamizda bozor munosabatlarining shakllanish davri kutubxona-axborot faoliyati marketing sohasida jahon amaliyotida erishilgan nazariy va amaliy bilimlardan keng foydalanishni taqozo etmoqda.

Kutubxona marketingining shakl va usullarini o'rganish va uni amaliyotga joriy etish, axborot bozoridagi holatni prognozlash, axborotga bo'lgan so'rovlarni maqsadga muvofiq ravishda o'rganish va to'g'rilab borish, xizmat ko'rsatilayotgan iste'molchilar kontingentining axborot-bibliografik talablarini oldindan ko'ra bilish imkonini beradi.

Shu bilan birga marketing usullarini qo'llash, ustuvor xizmat ko'rsatish guruhlarini asoslangan holda ajratish, kutubxona-axborot va unga yaqin bo'lgan servis xizmatlarining (shu jumladan pullik xizmatlarning) o'zgaruvchan nomenklaturasini obyektiv ravishda ishlab chiqish va doimiy ravishda yangilab borish imkonini beradi.

Bu esa kutubxonalar faoliyatining o'ziga xosligi va moddiy-texnik imkoniyatlarini hisobga olgan holda o'z-o'zini to'g'rilab boruvchi mexanizmni yaratishga, faoliyat ko'rsatish natijalarining samaradorligiga, kutubxona-axborot muassasalarining obro'sini oshirishga hamda kutubxonalar jamoasini ijtimoiy mustahkamlashga olib keladi.

Kutubxona-axborot faoliyatini boshqarishni takomillashtirish masalalari ko'pgina kutubxonachilar, kutubxonashunoslarni qiziqtirib kelmoqda. Boshqaruvning progressiv prinsiplari, usullarining qo'llanilishi kutubxona muassasalari faoliyati samaradorligining oshishiga, bu esa iste'molchilarning kitob va axborotga bo'lgan talablarini imkon qadar to'liq qondirishga zamin hozirlaydi.

Kutubxona-axborot muassasalarining innovatsion rivojlanishi, boshqa har qanday muassasada bo'lgani kabi, inson resursiga bog'liq. Bu menejerning qobiliyati va kutubxona xodimlarining yangilik va o'zgarishlarga tayyorligi bilan o'lchanadi. Innovatsion vazifalarni hal etish har qanday mutaxassisning intellektual va yetakchilik fazilatlariga bog'liq.

Xodimlarni rejalashtirish muammosi xodimlarning xatti-harakatlarini oldindan ko'ra olmaslik bilan bog'liq. Kadrlardan foydalanish va xodimlarning har birining ishiga bo'lgan munosabatni oldindan aytish qiyin. Shu sababli, rejalashtirish jarayonini yuqori aniqlik bilan amalga oshirish mumkin emas.

Zamonaviy sharoitlarda kutubxonani boshqarish kutubxona jamoasi rahbari ishiga qo'yiladigan yangi talablarning shakllanishiga olib keldi. Kutubxonani boshqarishning yangi usullari takomillashtirilmoqda. Bundan ko'zlangan maqsad kutubxona va axborot xizmatlari tizimida kutubxona xodimlarini boshqarish muammolari va xususiyatlarini o'rganish, kutubxona xodimlarini ijtimoiy maqsad instituti sifatida boshqarishga nisbatan ancha yangi yondashuvlarni aniqlashdan iborat.

Bugungi kunda xodimlarni boshqarish jarayoni boshqaruv fanlari orasida eng muhimi sifatida e'tirof etilmoqda. Bugungi dunyoda har qanday tashkilotning muvaffaqiyati uning samaradorligini oshirishga qodir bo'lgan xodimlarga bog'liq. Shu sababli kadrlar masalalari kutubxona xodimlarini boshqarishning muhim xususiyatiga aylandi. Kadrlar tashkilotning o'zagi, shuning uchun boshqaruv masalalari bugungi kunda eng dolzarb hisoblanadi. Kutubxona xodimlarini boshqarishning samarali usullarini amaliyotda qo'llash orqali axborot-kutubxona xizmati ko'rsatish sifatini sezilarli darajada yaxshilash mumkin.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Axborot-kutubxona faoliyati to'g'risida O'zbekiston Respublikasi qonuni // "Xalq so'zi" gazetasi, 2011-yil, 14-aprel.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori. O'zbekiston Respublikasi aholisiga axborot-kutubxona xizmati ko'rsatishni yanada takomillashtirish to'g'risida. "Xalq so'zi" gazetasi, 2019-yil, 7-iyun.

3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori. Kitob mahsulotlarini nashr etish va tarqatish tizimini rivojlantirish, kitob mutolaasi va kitobxonlik madaniyatini oshirish hamda targ'ib qilish bo'yicha kompleks chora-tadbirlar dasturi to'g'risida. <https://lex.uz/docs/-3338600>

4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori. Ma'naviy-ma'rifiy ishlar samaradorligini oshirish va sohani rivojlantirishni yangi bosqichga ko'tarish to'g'risida. "Xalq so'zi" gazetasi, 2017-yil, 29-iyul.

5. Axborot-kutubxona va axborot-resurs markazlari ishini tashkil qilish. –T.: Alisher Navoiy nomidagi O'zbekiston Milliy kutubxonasi nashriyoti, 2007.

6. Управление библиотекой: Учеб-прак. пособие./ Аверьянова А.С., Ванеев А.И., Горев В.Г. и др. – Спб.: Изд-во "Профессия", 2003.

7. Колесникова М.Н. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: учеб. для вузов / М.Н. Колесникова. – М.: Либерия-Бибинформ, 2009.

8. Колесникова М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие / М.Н. Колесникова. – СПб.: Профессия, 2011.

9. Пашин А.И. Управление библиотечным делом: системный подход: учебно-метод. пособие. – М.: Либерия-Бибинформ, 2008.

10. Суслова И.М. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: учеб. для вузов культуры и искусств / И.М.

Сулова, В. К. Ключев; под общ. ред. И.М. Суловой; МГУКИ. – СПб.: Профессия, 2009.

11. Ключев В.К., Ястребова Э.М. Маркетинговая ориентация библиотечно- информационной деятельности: Учеб. пос. – М.: Изд-во Моск. Гос. Ун-та культуры, 1999.

12. Basics of Management for Information Professionals, Second Edition G.Edward Evans and Patricia L Ward, August 1, 2007.

### **Internet saytlari**

[www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz) – Ziyonet axborot ta'lim tarmog'i

<http://natlib.uz> – O'zbekiston Milliy kutubxonasi

<http://kitob.uz> – Respublika bolalar kutubxonasi

[www.inionhttp://www.ru](http://www.inionhttp://www.ru) – библиографические базы данных ИНИОН

<http://elib.gpntb.ru> – электронная библиотека ГПНТБ России

<http://www.gpntb.ru/win/ntb/> – полнотекстовая версия журнала «Научные и технические библиотеки»

<http://www.rsl.ru/> – Российская государственная библиотека

<http://www.gpntb.ru/> – Государственная публичная научно-техническая библиотека

<http://www.libfl.ru/> – ВГБИЛ им. М.И.Рудомино

<http://www.shpl.ru/> – Государственная публичная историческая библиотека

<http://www.scsml.rssi.ru/> – Центральная научная медицинская библиотека при Минздраве РФ

## MUNDARIJA

Kirish .....	3
<b>1-BOB. MARKETINGNING METODOLOGIK ASOSLARI</b>	
1.1. Kutubxona-axborot faoliyati marketingi: asosiy tushunchalari, mohiyati va turlari. ....	5
1.1.1. Marketing haqida tushuncha va uning mohiyati, faoliyatining mazmuni va maqsadlari. ....	5
1.1.2. Marketingning asosiy tushunchalari: bozor, tovar, raqobat, marketing strategiyasi va taktikasi, marketing konsepsiyasi, “pablik releyshnz” va boshqalar. ....	7
1.1.3. Marketingning asosiy turlari. ....	10
1.2. Kutubxona-axborot faoliyatida tijorat va notijorat marketing. ....	13
1.2.1. Tijorat va notijorat marketingi va ularning kutubxona-axborot faoliyatida qo‘llanilishi. ....	13
1.2.2. Marketingning mantiqiy tuzilmasi konsepsiyasi. ....	18
<b>2-BOB. KUTUBXONA-AXBOROT FAOLIYATINI BOSHQARISHDA MARKETING FAOL METOD SIFATIDA</b>	
2.1. Kutubxona-axborot faoliyati marketingining mazmuni va tuzilmasi .....	22
2.1.1. Kutubxona-axborot marketingi – o‘ziga xos kompleks boshqaruv turi. ....	22
2.1.2. Kutubxonalarning maxsus marketing xizmati. ....	25
2.1.3. Marketing turlarini klassifikatsiyalash. ....	28
2.2. Kutubxona-axborot faoliyati amaliyotida marketing turlarining qo‘llanilishi .....	31
2.2.1. Ichki marketing. ....	31
2.2.2. Narx marketingi. ....	35
2.2.3. Marketingning boshqa turlari. ....	37
2.3. Kutubxona-axborot muassasalari reklamasining o‘ziga xos xususiyatlari .....	42
2.3.1. Kutubxona-axborot muassasalari reklamasini tushuncha, maqsad va unga qo‘yiladigan talablar. ....	42

2.3.2. Kutubxona-axborot muassasalari reklamasining shakllari. ....	45
2.3.3. Reklama turlari, ularni tayyorlash va joylashtirishning o'ziga xosligi. ....	47
2.4. Fandrayzing. Jamoatchilik bilan aloqa .....	53
2.4.1. Kutubxona-axborot muassasalarida fandrayzing faoliyati va uning turlari. ....	53
2.4.2. Kutubxona fandrayzingining asosiy bosqichlari. ....	55
2.5. Kutubxona-axborot faoliyati muassasalarining jamoatchilik bilan o'zaro aloqasi .....	57
2.5.1. Kutubxona-axborot muassasalarida "publik rileyshnz"ning mohiyati va vazifasi. ....	57
2.5.2. "Publik rileyshnz" faoliyatining obyektlari. ....	59
2.5.3. "Publik rileyshnz" faoliyatini tashkil etish shakllari va usullari. ....	61

### **3-BOB. KUTUBXONA-AXBOROT MUASSASALARIDA MA'MURIY BOSHQARISHNING NAZARIY ASOSLARI**

3.1. Kutubxona-axborot muassasalari xodimlarini boshqarishning tarixi, nazariyasi va metodikasi .....	67
3.1.1. Kutubxona-axborot muassasalarida xodimlarni boshqarishning nazariyasi va metodikasi. ....	67
3.1.2. Kutubxona xodimlarini boshqarishning tamoyillari va tushunchalari. ....	73
3.2. Kutubxonada xodimlarni boshqarishning vazifalari va usullari .....	78
3.2.1. Kutubxonada xodimlarni boshqarishning maqsad va vazifalari. ....	78
3.2.2. Kutubxonada xodimlarni boshqarishning shakl va usullari. ....	82
3.3. Zamonaviy kutubxonalarni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi .....	85
3.3.1. Zamonaviy kutubxonalarni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi. ....	85
3.3.2. Kutubxona direktori kutubxonadagi markaziy va hal qiluvchi shaxsdir. ....	88

3.3.3. Zamonaviy kutubxonalarning direktor o‘rinbosarlari va tarkibiy bo‘linmalari rahbarlarining vakolatlari. ....	89
3.4. Kutubxonada mehnat intizomi va motivatsiya .....	92
3.4.1. Kutubxonada xodimlarni boshqarishda mehnat intizomi. ....	92
3.4.2. Kutubxonada xodimlarni boshqarishda motivatsiya. ....	93

#### **4-BOB. KUTUBXONA XODIMLARINI BOSHQARISHNING HOZIRGI HOLATI**

4.1. Kutubxona xodimlarini attestatsiyadan o‘tkazish .....	97
4.1.1. Kutubxona xodimlarini attestatsiyadan o‘tkazish va sertifikatlash. ....	97
4.1.2. Kutubxona xodimlarini attestatsiya qilish komissiyasining faoliyati. ....	99
4.2. Kutubxona xodimlarini boshqarish strategiyalari .....	103
4.2.1. “Kadrlar siyosati” tushunchasi va uning kutubxonalarda qo‘llanilishi. ....	103
4.2.2. Kutubxona xodimlarini boshqarish strategiyasining mohiyati. ....	106

#### **5-BOB. KUTUBXONA XODIMLARINI BOSHQARISHDA INNOVATSION TENDENSIYALAR VA ZAMONAVIY YONDASHUVLAR**

5.1. Kutubxona xodimlarini boshqarishda innovatsion tendensiyalar .....	108
5.1.1. Inson resurslari sohasidagi intensiv o‘zgarishlar. ....	108
5.1.2. Kutubxonada inson resurslarini boshqarishning zamonaviy konsepsiyasi. ....	112
5.2. Kutubxona xodimlarini boshqarishga zamonaviy yondashuvlar .....	115
5.2.1. Kutubxona xodimlarini boshqarishda rejalashtirish masalalari. ....	115
5.2.2. Kutubxonalarda xodimlarni boshqarishning zamonaviy modellari. ....	117
Xulosa .....	121
Foydalanilgan adabiyotlar .....	123



*O'quv qo'llanma*

**MIRALI MAXMUDOV**

# **KUTUBXONA-AXBOROT FAOLIYATI MARKETINGI**

Muharrir

T. Mirzayev

Badiiy muharrir

D. Mulla-Axunov

Sahifalovchi

G. Ahmedova

Nashriyot litsenziyasi AA № 0049 18.03.2020-yil.

Bosishga 2023-yil 5-aprelda ruxsat etildi.

Bichimi 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Shartli bosma tabog'i 7,44.

Adadi 55 nusxa. Buyurtma raqami № 008-23.

“Donishmand ziyosi” nashriyotida nashrga tayyorlandi  
va matbaa bo'limida chop etildi.

Toshkent shahri, Navoiy ko'chasi, 30-uy.