

# НОРМИРОВАНИЕ В БИБЛИОТЕКЕ

Из опыта Национальной библиотеки Беларуси



**Заведующая сектором отдела  
библиотечно-информационных  
технологий НББ**

Нормирование библиотечно-информационных процессов является одним из элементов управления библиотекой. Для регулирования рабочего времени по степени интенсивности, организации рационального использования трудовых затрат необходимы научно обоснованные нормы времени на выполняемые процессы в структурных подразделениях организации. Норма времени – это величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения единицы работы работником или группой работников соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях. В настоящее время нормированием технологических процессов стали заниматься многие организации, в том числе и библиотеки.

В 2006 г. в Национальной библиотеке Беларуси было принято решение о разработке местных норм времени на технологические процессы, так как Межотраслевые нормы времени на работы, выполняемые в библиотеках (1997 г.) не соответствовали основным требованиям научной организации труда. Межотраслевые нормы времени ориентированы на библиотеку с усредненными организационно-технологическими характеристиками, другие же учреждения вправе на их основе разрабатывать и утверждать местные нормы, регламентирующие их работу. Местные нормы разрабатываются, когда на отдельные виды библиотечной деятельности отсутствуют (или не удовлетворяют практиков) межотраслевые нормативные материалы.

Основными задачами проведения нормирования в библиотеке стали:

- разработка местных норм времени на технологические процессы, претерпевшие изменения в связи с внедрением новых технологий, реализованных в автоматизированной библиотечно-информационной системе, других системах комплекса информационно-технологических систем, и изменением организационно-технических факторов труда в условиях нового здания библиотеки;

- внедрение норм времени в практику работы;
- актуализация действующих норм времени.

Предварительно было проведено детальное изучение и анализ современных методов нормирования с целью внедрения в практику работы актуальных норм времени. Разработана Инструкция о порядке нормирования библиотечно-информационных процессов, в которой определена процедура разработки местных норм времени.

Основным методом нормирования был выбран аналитический, который предполагает детальный анализ элементов конкретного технологического процесса, способов и организационно-технических условий выполнения.

При расчете норм времени на работу творческого характера (научно-исследовательскую, методическую и т. д.) применялся опытно-статистический метод, основанный на использовании личного опыта наблюдателя или на имеющихся статистических данных, полученных из отчетной документации структурных подразделений.

Процесс нормирования в библиотеке состоял из следующих этапов:

- подготовка к наблюдению;
- наблюдение;
- обработка и анализ результатов наблюдений;
- утверждение норм времени.

На этапе подготовки к наблюдению были изучены организационно-регламентирующие документы библиотеки: положения структурных подразделений, должностные, рабочие, технологические инструкции. По результатам анализа были подготовлены технологические карты на процессы, выполняемые в ежедневной работе структурных подразделений библиотеки. Технологическая карта содержит пооперационное описание технологического процесса с указанием применяемого оборудования и квалификации исполнителя для его выполнения. Поскольку работа библиотеки многофункциональна, она потребовала разделения ее деятельности на технологические циклы, объединяющие совокупность процессов и операций, которые связаны с осуществлением обслуживания пользователей, формированием и организацией фондов, созданием информационно-поисковых систем, библиографической, информационной, методической, научно-исследовательской работой. В целях структуризации технологических процессов, повышения продуктивности и эффективности проведения нормирования был разработан перечень сфер деятельности, по которым были распределены рабочие процессы и операции.

Для фиксирования затрат рабочего времени были подготовлены наблюдательные листы, листы самонаблюдения, проверялись на работоспособность измерительные приборы (секундомеры). Определялись и назначались исполнители. Для нормирования были детализированы регулярно повторяющиеся в опреде-



ленной последовательности технологические процессы, связанные с выполнением различных работ по комп-лектованию и сохранности фондов, библиотечно-библиографической обработке документов и информационному обслуживанию пользователей. Унифицировались названия процессов, выполняемых в одинаковых организационно-технических и технологических условиях в разных структурных подразделениях библиотеки. Все работы выполнялись согласно календарному Графику проведения работ по разработке, замене и пересмотру норм времени на библиотечно-информационные процессы.

На этапе наблюдения применялся хронометраж как основной вид наблюдения для изучения затрат времени на выполнение технологического процесса и выявления факторов, влияющих на их продолжительность. Для трудоемких процессов, которые предполагают выполнение нормируемого процесса эпизодически, в течение одного или нескольких рабочих дней, использовались листы самонаблюдения для фиксации затрат рабочего времени самим исполнителем. На данном этапе проводился инструктаж, на котором сотруднику разъяснялись цели и задачи хронометража. Во время наблюдения осуществлялся контроль за работой исполнителя, технологической последовательностью выполнения элементов процесса, заполнением наблюдательных листов и листов самонаблюдения.

Хронометражные наблюдения проводились дважды в течение рабочего дня: через 45–60 минут после начала работы и за 1,5–2 часа до окончания рабочей смены, кроме наблюдений за технологическими процессами, выполняемыми однократно или эпизодично в течение рабочего дня. В процессе наблюдения выполнялось определенное количество замеров, необходимое для выявления затрат времени на выполнение технологического процесса. Результаты наблюдений фиксировались в наблюдательных листах.

В процессе обработки и анализа результатов наблюдений были:

- установлены затраты рабочего времени на выполнение технологического процесса посредством вывода среднеарифметической величины, полученной на основании результатов проведенных замеров;
- выявлены основные факторы, влияющие на величину затрат времени, а также возможности сокращения затрат и рационального использования времени;
- разработаны предложения по усовершенствованию организации рабочего места и повышению производительности труда.

Приступая к нормированию работы в библиотеке, необходимо было решить вопрос о хранении, оперативном доступе, актуализации информации, предоставлении отчетных и статистических данных о нормах времени на технологические процессы. Поэтому было принято решение о создании базы данных (БД), которая бы помогла повысить надежность, целостность и сохранность данных, обеспечить доступ к ним, гарантировать простоту и легкость их использования в повседневной работе. На сегодняшний день мы имеем БД «Нормы времени» под управлением СУБД Oracle 10g, которая отвечает самым современным требованиям ведения баз данных. В БД реализованы следующие возможности: создание и редактирование данных о процессах, добавление замеров, расчет норм времени; создание и редактирование технологических

циклов, расчет времени циклов; создание и редактирование данных основных справочников (единицы измерения, сферы деятельности, отделы, направления); поиск данных; формирование и печать таких выходных документов, как «Наблюдательные листы» для проведения наблюдения, а также статистических отчетов «Хронометражные карты», «Нормы времени по сферам деятельности», «Нормы времени по направлениям и структурным подразделениям» по итогам нормирования. База данных содержит не только сведения о нормированных технологических процессах, но позволяет собирать их в циклы процессов и разрабатывать укрупненные нормы времени.

Данные хронометражных замеров и листов самонаблюдений были введены в БД «Нормы времени», которая автоматически рассчитывает среднее время и норму времени с заранее установленным поправочным коэффициентом. Поправочный коэффициент (К) учитывает затраты времени на обслуживание рабочего места, отдых и личные надобности, выражен в процентах от оперативного времени и составляет 10%. Оперативное время – это время, в течение которого сотрудник выполняет технологический процесс.

На основании выходных данных были подготовлены нормативные документы, регламентирующие затраты времени на выполнение технологических процессов, которые были согласованы с руководителями структурных подразделений и кураторами направлений библиотеки, приняты на заседании технологического совета библиотеки, согласованы с председателем профсоюзного комитета и утверждены директором библиотеки.

В результате проведенного комплекса работ по нормированию за период 2007–2010 гг. были разработаны свыше 900 норм времени на технологические процессы. На основании этих норм руководители структурных подразделений библиотеки получили возможность четко определять нормированные задания на каждом рабочем участке и обосновывать расчет рабочего времени при текущем и перспективном планировании работы структурного подразделения, учете и отчетности о выполненной работе за определенный период времени. В библиотеке для планирования и учета выполняемой работы в существующих организационно-технических условиях применяются нормированные задания. Нормированное задание определяет необходимый объем работы, который должен быть выполнен одним работником или группой за определенный отрезок времени (рабочий день).

Проведенное нормирование в библиотеке помогло усовершенствовать технологию выполнения определенных процессов, что привело к повышению производительности труда и рациональному использованию кадров. Работа по нормированию на технологические процессы в библиотеке будет продолжаться и в дальнейшем. Действующие нормы времени будут актуализироваться и проходить проверку в соответствии с уровнем технологии и организации труда.

## Summary

The material reveals the methods of time regulations for technological processes and their implementation at the National Library of Belarus.