

Шевцова Н. В.

## АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ПО КАТЕГОРИЯМ ЗАТРАТ

Опыт библиотеки Воронежского инженерно-строительного института по повышению эффективности деятельности руководящего звена: анализ использования рабочего времени, новая форма его учета, способствующая более рациональному планированию и организации работы, выявлению резервов рабочего времени и производительности труда руководителя.

Эффективность труда, как известно, измеряется количеством времени, затраченного на производство единицы продукции, или количеством продукции, произведенной в единицу времени [1].

А как определить эффективность труда, результатом которого не является материальная продукция? Очевидно, в этом случае критерий эффективности смещается в сторону измерения количества времени, затраченного на тот или иной вид деятельности.

Если мы не можем отчитаться в количестве произведенной материальной продукции, то обязаны, по крайней мере, четко представлять себе, на что расходуется наше рабочее время. Нельзя не согласиться с финскими исследователями в том, что «любой вопрос, касающийся совершенствования деятельности организации (или, добавим от себя, деятельности отдельного человека.— Н. Ш.), должен рассматриваться под углом зрения использования рабочего времени. Это означает, что время воспринимается как ресурсный фактор» [2 с. 34]. Жалобы руководителей библиотек на хронический дефицит времени постоянны, но мало кто пытается понять причину этого дефицита, хотя «проблема организации труда руководителя отнюдь не является его личным делом» [3]. Еще десять лет назад директор Тартуской университетской библиотеки Л. Пеэп обращала внимание на то, что «несмотря на растущее внимание к различным сторонам управленческой деятельности, бюджет времени и эффективность работы руководящего звена библиотеки (дирекция, заведующие отделами и секторами) довольно редко являются предметом специального рассмотрения» [4]. При этом Л. Пеэп ссылалась на исследование Б. Н. Тардова, М. И. Кирсановой, Э. И. Липсток. За прошедшее время мало что изменилось. «Горькая истина такова: любителей поговорить о проблемах использования времени гораздо больше, чем тех, кто действительно стремится их решить» [2, с. 24]. Ситуация парадоксальная: с одной стороны — хронический дефицит времени у руководителей (83% жалуются на недостаток времени для чтения специальной литературы по своему профилю, 72% — для обдумывания задач

и планирования, т. е. вопросов, имеющих стратегическое значение в развитии библиотек), с другой стороны — дефицит (и тоже хронический) исследований по использованию рабочего времени высшим руководящим звеном библиотек.

А ведь нельзя не согласиться с У. Тыннов в том, что управленческая деятельность относится к тем видам деятельности, которые «в конечном итоге определяют лицо библиотеки, ее будущее, роль и место в жизни нашего общества», а потому вопросы рационального использования времени руководителей «отнюдь не второстепенные, а важнейшие вопросы, несмотря на то, что результаты не измеримы количеством карточек, экземпляров или же проставленных штемпелей в книгах» [5]. Недаром практичные американцы, далеко обогнавшие нас в науке управлять, считают решающим фактором управления разумное и сознательное использование времени [6, с. 701].

Все сказанное выше стало причиной анализа использования рабочего времени руководителя в библиотеке Воронежского инженерно-строительного института (ВИСИ). Поводом же послужило шоковое состояние, в котором оказался автор данной статьи, назначенный на должность заместителя директора библиотеки после пятнадцати лет службы систематизатором в отделе обработки литературы.

Библиотека ВИСИ относится ко 2-й категории, число сотрудников по штатному расписанию — 41; заместитель директора выполняет обязанности административно-хозяйственной и методиста (имеющаяся соответствующая единица используется не по прямому назначению в отделе обслуживания).

Что же собственно произошло? Взамен четко очерченного круга обязанностей с определенной зоной ответственности передо мной предстал поражающий своим разнообразием круг проблем, требующих решения с еще не привычной, более общей, чем ранее, точки зрения. Взамен пусть несовершенных, но твердых норм выработки на процессы труда мне был дан совет учитывать фактическое время. Взамен тишайшего объекта труда в виде книг и каталожных карточек моим рабочим

временем завладел бесконечный поток людей в кабинете с самыми разными сложностями, идеями и предложениями, часто взаимоисключающими. При этом никого, естественно, не заботило, откуда же у руководителя возьмется время для обдумывания и принятия решений, если посетители сменяют друг друга почти непрерывно. «В соответствии с одним из исследований руководителя беспокоят в среднем через каждые 5—10 минут» [2, с. 95].

Материально-техническое снабжение библиотеки из привычного объекта критики вдруг стало моей прямой обязанностью, и очень скоро обнаружилось, что для успешного ведения хозяйственных дел в условиях современной вузовской системы надо обладать совершенно невероятным комплексом пробивных способностей, личных связей, практических навыков и психологических познаний; ни библиотечного, ни университетского образования здесь явно недостаточно.

А самое главное — взамен чувства удовлетворенности от весомого и очевидного результата кропотливой работы в виде засистематизированной партии книг или отредактированного отдела каталога — тягостное ощущение отсутствия результатов, а точнее — неочевидность их при полной загруженности и постоянной нехватке времени.

Естественная для любого человека забота о результатах труда, а также психологические свойства личности, не желающей подчиниться первозданному хаосу административной деятельности и ищущей точку опоры, побудили меня заняться упорядочением расходования своего рабочего времени с целью повысить его эффективность.

Прежде всего необходимо было найти ответы на вопросы, без которых невозможно планирование работы: на что расходуется рабочее время заместителя директора библиотеки, т. е. каков полный перечень выполняемых им видов работ (должностная инструкция дает лишь общее представление об этом) и каковы фактические затраты времени на различные процессы.

После изучения литературы по этому вопросу [6—9] стало ясно, что для лучшего использования рабочего времени прежде всего следует проанализировать, как оно расходуется сейчас. Утверждение рациональных американцев, что нет более быстрого и простого способа составить точную и реалистическую опись своих должностных обязанностей, чем вести «систематический учет того, как вы расходуете время в течение периода, достаточно длительного, чтобы дать вам действительно характерную картину ваших трудовых навыков» [6, с. 702], было принято на веру и ре-

шено вести учет рабочего времени методом самофотографии. Для этого избрана простая и удобная форма учета, где основные категории затрат рабочего времени получили кодированные обозначения: административная работа — АР, методическая работа — МР, участие в производственных процессах — ПР, хозяйственная работа — ХР, повышение квалификации — ПК, вспомогательные работы, обеспечивающие основное производство — ВР, непроизводственные затраты — НЗ.

Эту исходную классификацию затрат рабочего времени предстояло детализировать в процессе ежедневного учета.

Цели и задачи предпринятого исследования — выяснение точной картины затрат рабочего времени по категориям для последующего научного планирования работы и повышения эффективности труда — не требовали излишней детализации используемого времени. Для удобства подсчетов решено регистрировать затраты в десятичной системе с точностью до 15 мин. (0,25 часа). Кроме этой минимальной единицы измерения использовались три более крупные: 0,5 (полчаса), 0,75 (три четверти часа), 1 (час). При затратах 10—20 мин. в дневнике учета времени регистрировалось как 0,25, 25—35 мин. — 0,5, 40—50 мин. — 0,75, 55—66 мин. — 1,0 и т. д. Продолжительность рабочего дня в библиотеке 8,2, но для упрощения итоговых подсчетов приняли 8,25.

Приводим образец ежедневных записей (расшифровку см. в прил.):

НЗ <sub>ор</sub>	— 1,25 (проф. собр.)
МР <sub>в</sub>	— 0,25
ВР <sub>д</sub>	— 0,5
ПР <sub>пф</sub>	— 2,0
АР <sub>пс</sub>	— 1,0
МР <sub>с</sub>	— 2,5 (подготовка)
ХР <sub>склад</sub>	— 0,5
ПР <sub>уч</sub>	— 0,25
<hr/>	
	8,25

АР <sub>кв. от</sub>	— 4,75
МР <sub>конс</sub>	— 0,5 (УДК)
НЗ <sub>мед</sub>	— 0,25 (флюорогр.)
МР <sub>карт</sub>	— 1,5
ХР <sub>рот</sub>	— 0,25
МР <sub>в</sub>	— 0,5
ПР <sub>спр</sub>	— 0,25
ПР <sub>уч</sub>	— 0,25
<hr/>	
	8,25

Такая форма учета обеспечивает полноту и достоверность накапливаемой для последующего анализа информации, при этом она достаточно оперативна и экономична. Затраты времени на учет работы не превышали поло-

женных по нормам 0,25 часа в день и 2,0 часов на ежемесячное подведение итогов, которое и легло в основу последующего анализа. Ежемесячные, а также годовые итоги подводились по форме, представленной в табл. 1.

Таблица 1

Категории затрат рабочего времени	Затраты по месяцам												Всего затрат за год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
см. прил. Перечень выполняемых работ													

Учет работы по такой форме проводился в течение трех лет. Исходная классификация затрат рабочего времени в процессе работы многократно уточнялась на основании приобретаемого опыта и чтения специальной литературы (здесь особенно полезной оказалась публикация типового перечня работ, выполняемых в Государственной библиотеке СССР им. В. И. Ленина [7, с. 203—208] и в результате получила законченный вид, сохраняя при этом возможность для дальнейшей детализации в случае необходимости. Однако, как известно, «сам по себе учет ничего не дает без систематического анализа. Именно данные анализа позволяют оценить уровень организации времени руководителя» [8, с. 32].

Поэтому следующим этапом работы стал анализ накопленной информации, данные которого отражены в табл. 2.

ряим затрат корректируется плановое задание на следующий год. Так, в 1987 г. разница между плановыми и фактическими затратами на административную и методическую деятельность очень велика, в 1988 г. составляет уже вполне приемлемую величину, т. е. планирование становится более реалистичным. То же и в отношении участия в производственных процессах. Следует подчеркнуть, что накопленные данные о фактических затратах рабочего времени и уточнение распределения видов работ по категориям затрат шло параллельно и неизбежно отражалось на результатах (именно этим объясняется длительность самонаблюдения — три года).

Так, из таблицы видно, что в 1987 г. вспомогательные работы, обеспечивающие основное производство, не планировались вовсе. Это не означает их отсутствие в функциональных обязанностях автора, а свидетельствует лишь о несовершенстве первоначальной классификации, по которой затраты времени на такие виды работ, как печатание на пишущей машинке, делопроизводство и т. п., относились к методической или к административной работе и лишь в 1989 г. получили адекватное место в итоговом перечне выполняемых работ.

Значительный перерасход рабочего времени на повышение квалификации в 1987—1988 гг. объясняется незапланированными иногородними командировками по изучению передового опыта.

Большие трудности вызвало распределение некоторых видов работ по категориям затрат. Является ли участие в санитарных днях, в погрузке макулатуры, в переноске книг и т. п.

Таблица 2

Структура затрат рабочего времени заместителя директора библиотеки

Категории затрат рабочего времени	Затраты в рабочих часах по годам							
	1987		1988		1989		1990	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
АР	293	517	381	498	439	450	430	
МР	735	490	517	598	589	569	590	
ПР	707	491	626	532	425	468	410	
ХР	90	104	92	78	119	90	95	
ВР	—	41	50	59	149	175	175	
ПК	56	128	54	105	54	53	56	
НЗ	—	157	126	156	103	129	120	
Итого:	1881	1928	1891 (резерв —45)	2026	1878	1934	1876	

Из таблицы видно, как в результате анализа данных о фактических затратах рабочего времени и одновременного уточнения классификации различных видов работ по катего-

частью производственного процесса или это непроизводственные затраты? Отнесение их Государственной библиотекой СССР им. В. И. Ленина к разряду «непрофильных и

общественно полезных работ» [7, 207] представляется нам спорным. Возможно, более точным будет определение подобных затрат времени как «вспомогательных работ, обеспечивающих основное производство». Принятое же нами ранжирование затрат времени на составление индивидуального плана и учет работы по категориям ПР (участие в производственном процессе), по-видимому, является ошибочным и нуждается в исправлении (более точным будет отнесение затрат рабочего времени на эти виды работ к категории АР (административная работа) как это и рекомендует Библиотека им. В. И. Ленина). Так или иначе, централизованное методическое решение вопроса о распределении видов работ по категориям затрат обеспечило бы единообразие и устранило субъективизм, неизбежно сопутствующий всякому ранжированию.

Данные проведенного исследования временного баланса работы позволили автору составить точный перечень выполняемых работ (прил.); опытно-статистическим путем определить, какое количество времени необходимо на выполнение того или иного вида работ; оценить напряженность имеющихся норм и учесть полученные данные при планировании; планировать работу рационально и реалистически с учетом достигнутого уровня производительности труда.

В индивидуальном плане работы теперь отражаются все годовые задания по видам исполняемых работ, рассчитывается их величина, время, необходимое на их выполнение по норме и фактически. При этом учитывается то обстоятельство, что планируемое по норме время, необходимое для выполнения конкретного задания, часто больше фактически затраченного, и плановые задания берутся из расчета фактически необходимого времени. Например, на составление 1 протокола заседания методического совета по норме полагаются 2 часа рабочего времени. Следовательно, на составление 8 протоколов (если планируется 8 заседаний) понадобится 16 рабочих часов. Но по результатам анализа на 8 подобных протоколов затрачено всего 5—6 часов, поэтому затраты времени планируются в соответствии с достигнутым уровнем (т. е. 5—6 часов). И так по всем видам работ. Подобный анализ и растущая вследствие сознательной экономии времени и приобретения профессионального опыта производительность труда дали возможность составлять более реалистические и количественно насыщенные индивидуальные планы работы, т. е. в конечном итоге повысить эффективность труда руководителя.

Исследование также дало возможность автору определить эффективность личной работы и ее резервы. Показатель выполнения плана

рассчитывается по формуле, предложенной Государственной библиотекой СССР им. В. И. Ленина [10, с. 35] для расчета использования максимально возможного фонда рабочего времени:  $K = \frac{O}{M} \times 100$ , где  $K$  — показатель использования максимально возможного фонда рабочего времени,  $O$  — фактически отработанный фонд рабочего времени,  $M$  — максимально возможный фонд рабочего времени (т. е. общий фонд рабочего времени за вычетом времени очередного отпуска). Так, показатель выполнения плана в 1989 г. равен  $103\% \left( \frac{1934}{1878} \times 100 \right)$ . Следует заметить, что важнейшие в определении эффективности проделанной работы показатели качества и результативности не входили в рамки данного исследования и поэтому не рассматривались.

Анализ данных позволил установить удельный вес каждой категории затрат в общем балансе рабочего времени: АР — 23%, МР — 29%, ПР — 24%, ХР — 5%, ВР — 9%, ПК — 3%, НЗ — 7%.

Результаты исследования выявили резервы для повышения эффективности и более рациональной организации труда руководителя. Например, в 1989 г. на согласование административных, методических и хозяйственных вопросов затрачено 275 часов, т. е. около 15% рабочего времени, что представляется недопустимой роскошью, особенно с учетом того обстоятельства, что на МР в целом затрачено всего 29% рабочего времени. Необходимо сокращение затрат времени на согласование и обсуждение различных вопросов с сотрудниками, ограничение «политики открытых дверей», которая приводит к бесконечным переключениям и, в конечном счете, к разбазариванию времени. Это, по-видимому, единственный способ хоть в какой-то степени сократить время на обсуждение вопросов, которые с успехом могут быть разрешены на соответствующем уровне без участия дирекции. Ограничение «политики открытых дверей» дает сотрудникам некоторое «пространство для маневра», возможность спокойно обдумать проблему и самостоятельно принять решение. В том случае, когда без участия администрации обойтись все же невозможно, вопрос оказывается более подготовленным, что опять-таки сокращает время на работу с ним. Само собой разумеется, что речь идет о проблемах, не требующих экстренного разрешения. Не следует при этом опасаться обвинений в бюрократизме. Предлагаемое ограничение «политики открытых дверей» является лишь необходимым и естественным элементом научной организации труда.

Резервы также заложены в уменьшении непроизводительных затрат, в устранении несоответствия между должностными обязанностями и фактически выполняемой работой, особенно по категориям «участие в производственных процессах», «вспомогательные процессы, обеспечивающие основное производство». При этом следует принять к сведению мнение финских исследователей по этому поводу: «В обязанности руководителя, особенно в небольших организациях и на невысоких уровнях управления, входит готовность при необходимости выполнять работы своих подчиненных. В этом отношении руководитель должен быть хорошим примером гибкости для других. Он может, например, выполнять временно работу своих подчиненных в пиковых ситуациях и во время отпусков персонала» [2, с. 47].

В нашем случае большие затраты времени на участие в производственном процессе

(24%) объясняются запланированной на эти годы проверкой фонда основного книгохранилища (ежегодно от 200 до 220 рабочих часов руководителя, естественно, за счет других категорий затрат). Поэтому на методическую работу пришлось всего 29% от общего объема рабочего времени. По окончании проверки образуется значительный резерв времени, что в будущем существенно изменит общую картину структуры затрат рабочего времени.

В заключение надо сказать, что анализ использования рабочего времени по структуре затрат не является открытием и не претендует на универсальность выводов. Это лишь добросовестное претворение в жизнь уже имеющихся методических разработок.

Результаты проведенной работы дали автору искомую точку опоры при планировании рабочего времени, позволили в определенной степени регулировать его затраты, повышая производительность личного труда.

### Приложение

#### Перечень выполняемых работ

Наименование процесса	Условное обозначение
<b>1. Административная работа (управление)</b>	AP
1.1. Планирование и отчетность	AP <sub>п.от</sub>
1.1.2. Квартальная отчетность	AP <sub>кв.от</sub>
1.2. Работа с кадрами	AP <sub>кадр</sub>
1.3. Контроль за работой библиотеки	AP <sub>контр</sub>
1.4. Организация производственных совещаний, участие в их работе, в том числе ведение протоколов	AP <sub>пс</sub>
1.5. Составление табеля для бухгалтерии	AP <sub>таб</sub>
1.6. Разрешение конфликтных ситуаций	AP <sub>конфл</sub>
1.7. Составление разовых справок	AP <sub>спр</sub>
1.8. Подготовка и оформление проектов управленческих решений (приказов, распоряжений)	AP <sub>приказ</sub>
1.9. Обмен информацией	AP <sub>инф</sub>
Получение информации	←
Передача информации	→
1.10. Деловое общение	AP <sub>общ</sub>
1.11. Организация и регулирование деятельности библиотеки	AP <sub>орг</sub>
1.12. Представительство	AP <sub>предст</sub>
1.13. Прием делегаций из других библиотек	AP <sub>прям</sub>
1.14. Оформление командировок	AP <sub>команд</sub>
1.15. Согласование административных вопросов	AP <sub>s</sub>
<b>2. Методическая работа</b>	MP
2.1. Консультационная помощь сотрудникам	MP <sub>конс</sub>
2.2. Анализ работы библиотек	MP <sub>ан</sub>
Анализ отчетов и планов подразделений библиотеки	MP <sub>ан.от.л</sub>
2.3. Разработка и совершенствование инструктивно-методической документации, регламентирующей деятельность библиотеки	MP <sub>инстр</sub>
2.4. Редактирование инструктивно-методической документации, составленной сотрудниками	MP <sub>инстр.ред</sub>
2.5. Ведение вспомогательных методических картотек	MP <sub>карт</sub>
2.6. Совершенствование производственных процессов	MP <sub>пр</sub>
2.7. Организация работы методсовета библиотеки и участие в ней (составление повестки дня, подготовка, проведение, ведение протоколов)	MP <sub>мс</sub>
2.8. Формирование и использование фонда методического уголка	MP <sub>му</sub>
2.9. Организация работы совета по системе каталогов и картотек и участие в ней	MP <sub>сов.кат</sub>
2.10. Организация работы комиссии по НОТ	MP <sub>ком.НОТ</sub>
2.11. Организация работы кольцевой почты	MP <sub>кп</sub>

Наименование процесса	Условное обозначение
2.12. Стандартизация	MP <sub>ГОСТ</sub>
2.13. Согласование методических вопросов	MP <sub>S</sub>
2.14. Разработка и совершенствование деловых бланков	MP <sub>дб</sub>
2.15. Организация работы библиотечных семинаров	MP <sub>с</sub>
2.16. Нормирование труда	MP <sub>норм</sub>
2.17. Подготовка и проведение деловых игр, конкурсов	MP <sub>ди</sub> MP <sub>конк</sub>
2.18. Командировки с методической целью (подготовка, проведение, отчет)	MP <sub>команд</sub>
2.19. Подготовка текста доклада, выступлений и лекций на конференциях, семинарах и т. д.	MP <sub>докл</sub>
2.20. Наставничество	MP <sub>наст</sub>
3. Участие в производственном процессе	ПР
3.1. Участие в работе подразделений библиотеки в порядке взаимозаменяемости	ПР <sub>обсл</sub> ПРС <sub>Б</sub>
3.2. Справочная работа	ПР <sub>спр</sub>
3.3. Дежурство у каталогов	ПР <sub>дк</sub>
3.4. Участие в проверке фондов	ПР <sub>пф</sub>
3.5. Участие в санитарных днях	ПР <sub>сд</sub>
3.6. Участие в погрузке макулатуры	ПР <sub>мак</sub>
3.7. Подготовка и проведение библиографических обзоров для студентов	ПР <sub>обз. студ</sub>
3.8. Подготовка и проведение библиотечно-библиографических занятий	ПР <sub>ББЗ</sub>
3.9. Составление индивидуального плана работы	ПР <sub>план</sub>
3.10. Учет работы за день	ПР <sub>уч</sub>
за месяц	ПР <sub>уч. дн</sub>
по форме НТИ-9	ПР <sub>уч. мес</sub>
4. Хозяйственная работа	ПР <sub>уч. НТИ</sub>
4.1. Оформление заказов и получение на складе оборудования, материалов, канцелярских принадлежностей	ХР
4.2. Выдача сотрудникам оборудования, материалов, канцелярских принадлежностей	ХР <sub>склад</sub>
4.3. Участие в организации ремонта оборудования	ХР <sub>об</sub>
4.4. Оформление заказов на типографские работы и получение их	ХР <sub>рем</sub>
4.5. Оформление заказов на отпечатку деловых бланков на ротативе	ХР <sub>тип</sub>
4.6. Организация транспортировки	ХР <sub>рот</sub>
4.7. Списание оборудования	ХР <sub>маш</sub>
4.8. Посещение магазинов, заводов и др.	ХР <sub>спис</sub>
4.9. Согласование хозяйственных вопросов	ХР <sub>маг</sub>
5. Вспомогательные работы, обеспечивающие основное производство	ХР <sub>S</sub>
5.1. Машиннописное оформление рукописей	ВР
5.2. Считка и правка машиннописного текста	ВР <sub>печ</sub>
5.3. Подготовка учетных форм	ВР <sub>пр</sub>
5.4. Делопроизводство	ВР <sub>уч</sub>
5.5. Деловая переписка	ВР <sub>д</sub>
5.6. Согласования с канцелярией	ВР <sub>переп</sub>
5.7. Курьерская работа	ВР <sub>канц</sub>
6. Повышение квалификации	ВР <sub>кур</sub>
6.1. Прослушивание информационно-библиографических обзоров	ПК
6.2. Учеба в общебиблиотечном семинаре	ПК <sub>обз</sub>
6.3. Учеба в городских семинарах по библиотечному делу	ПК <sub>с. библ</sub>
6.4. Участие в работе конференций библиотечных городских библиотечных	ПК <sub>с. гор</sub>
6.5. Учеба в семинарах сети политепросвещения	ПК <sub>конф</sub>
6.6. Посещение выставок новых поступлений	ПК <sub>конф. гор.</sub>
6.7. Изучение специальной библиотечной литературы	ПК <sub>политс</sub>
6.8. Участие в занятиях по гражданской обороне, охране труда	ПК <sub>выст</sub>
6.9. Прослушивание лекций	ПК <sub>чт</sub>
7. Непроизводственные затраты времени	ПКГО. ПК <sub>охр. тр</sub>
7.1. Общественная работа	ПК <sub>л</sub>
7.2. Общественные собрания	НЗ
7.3. Медосмотры (флюорография и т. п.)	НЗ <sub>ор</sub>
7.4. Получение зарплаты	НЗ <sub>ос</sub>
7.5. Работа в колхозе, на овощной базе, уборка территорий и т. п.	НЗ <sub>мед</sub>
	НЗ <sub>пз</sub>
	НЗ <sub>сх</sub>

Наименование процесса	Условное обозначение
7.6. Обеспечение санитарного и эстетического состояния рабочего места	НЗ <sub>каб</sub>
7.7. Прием визитеров	НЗ <sub>виз</sub>
7.8. Посещение сотрудников на дому (больных, пенсионеров и т. п.)	НЗ <sub>пос</sub>
7.9. Поздравления сотрудников библиотеки, института с юбилеями и т. п.	НЗ <sub>поздр</sub>
7.10. Недельное общение	НЗ <sub>об</sub>
7.11. Использование рабочего времени в личных целях (оформление путевок, получение книг на абонементах и т. п.)	НЗ <sub>ли</sub>
7.12. Новогодний утренник	НЗ <sub>утр</sub>

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Советский Энциклопедический Словарь.— 4-е изд., — М.: Сов. энциклопедия, 1986.— С. 1066.
2. Ниссинен И., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность использования.— М.: Экономика, 1988.— 193 с.
3. Киселева А. Л. Анализ использования рабочего времени и повышение эффективности библиотечной работы (на примере ГПНТБ СО АН СССР) // Научная организация труда как фактор повышения эффективности работы библиотек / Гос. б-ка СССР им. В. И. Ленина.— М., 1983.— С. 32.
4. Пезп Л. Бюджет рабочего времени руководящего звена библиотеки // Экономика библиотечного дела: Тезисы докладов VIII науч. конф.— Тарту, 1979.— С. 48.— Тартус. гос. ун-т.
5. Тыннов У. Совершенствование нормирования в библиотеке // Науч. и техн. б-ки СССР.— 1987.— № 1.— С. 39.
6. Курс для высшего управленческого персонала: Сокр. пер. с англ.— М.: Экономика, 1971.— 808 с.
7. Проблемы совершенствования управления библиотекой: Труды. Т. 20. / Гос. б-ка СССР им. В. И. Ленина.— М.: Книга, 1984.— 208 с.
8. Научная организация труда в библиотеках: Практ. пособие / Под ред. А. Н. Ванеева.— М.: Книга, 1980.— 87 с.
9. Кирсанова М. И. Организация личного труда руководителя в научных библиотеках // Научная организация труда в библиотеках / Гос. б-ка СССР им. В. И. Ленина.— М., 1977.— С. 40—58.
10. Дивногорцева Е. Ю., Потапов Г. И. Методические подходы к планированию и анализу затрат рабочего времени в отделах ГБЛ // Проблемы совершенствования управления библиотекой. Труды. Т. 20 / Гос. б-ка СССР им. В. И. Ленина.— М.: Книга, 1984.— С. 31—39.