

Коморовская Т. В.

КОМПЛЕКТОВАНИЕ И ЗАКРЕПЛЕНИЕ БИБЛИОТЕЧНЫХ КАДРОВ

Опыт НТБ Сибирского технологического института по обучению и повышению квалификации библиотекарей, созданию благоприятного психологического климата в коллективе, внедрению экономических методов стимулирования труда.

Все библиотеки вузов Красноярска испытывают потребность в специалистах. Это обусловлено отсутствием в крае института культуры, систематическим отказом Кемеровского института культуры удовлетворять заявки Красноярского края на молодых специалистов, высокой текучестью кадров, спецификой женского коллектива (длительные отпуска: декретные и по уходу за детьми).

В научно-технической библиотеке Сибирского технологического института (СибТИ) по штатному расписанию числятся 70 человек (библиотека II категории), однако почти всегда около 10 должностей вакантны.

В настоящее время по стажу работы в данной библиотеке сотрудники распределяются следующим образом: 1 год — 16 человек, от

2 до 5 лет — 10, от 6 до 10 — 20, свыше 10 лет — 20.

Состав работников по образованию: высшее библиотечное имеют 17 человек, высшее неблиотечное — 19, незаконченное высшее — 8, среднее специальное — 9 (в том числе библиотечное — 3), среднее — 13. Цифры показывают, что только половина сотрудников имеет высшее образование, из них специальное библиотечное — 24%; а опыт работы свыше 6 лет (как правило, достаточный для приобретения среднего уровня квалификации даже тем, кто не имеет специального образования) — 57%.

Возрастной состав: до 30 лет — 28 человек, от 31 до 50 лет — 27 и свыше 50 лет — 11, т. е. абсолютное большинство — молодого и среднего возраста, что, казалось бы, обеспечивает

естественную смену поколений, передачу опыта, профессиональных знаний, целенаправленное формирование резерва руководящих кадров. Однако это не так. Именно в первой возрастной группе больше всего лиц со средним образованием, в ней же и самая высокая текучесть кадров. Эта группа наполовину состоит из студентов вечернего или заочного отделения СибТИ. Потенциальных кадровых библиотечных работников в ней лишь 46% (закончившие вузы культуры, обучающиеся в них, либо ориентированные на длительную работу в библиотеке).

На сегодня библиотека СибТИ имеет два основных источника комплектования кадрами: обучение на заочном отделении Кемеровского института культуры (ежегодно поступает и заканчивает 1—2 человека) и обучение уже работающих в библиотеке сотрудников без специального образования с помощью сложившейся системы повышения квалификации.

Система состоит из нескольких звеньев, куда входят:

школа молодого библиотекаря (для всех вновь принятых в библиотеку работников, не имеющих специального образования и опыта работы);

школа руководителя для заведующих отделами, секторами (отдельно по категориям) и сотрудников, включенных в резерв руководящих кадров;

лекции общекультурной тематики, по актуальным проблемам современности, обзоры литературно-художественных, общественно-политических, научно-популярных журналов и книг (обязательное еженедельное мероприятие для всех сотрудников библиотеки);

межвузовские семинары (по секциям: комплектование и организация фондов и каталогов), справочно-библиографическое обслуживание, пропаганда книги и организация массовой работы, НОТ и управление, работа с кадрами и организация повышения квалификации, обобщения и внедрения передового опыта.

Кроме того, ежегодно несколько сотрудников НТБ СибТИ учатся в Институте повышения квалификации информационных работников, выезжают в вузовские библиотеки других городов для знакомства с передовым опытом.

Нам кажется, что эта работа приносит плоды: так, в 1989 г. 3 выпускники заочного отделения СибТИ, получив дипломы, остались в библиотеке (к этому времени стаж их работы превышал 5 лет. Знание технической литературы, специфики вуза, приобретенные библиотечные знания и опыт работы в библиотеке, перспективы служебного роста (а теперь

еще и зарплаты) приводят к осознанному выбору библиотечной профессии.

Немаловажное значение для закрепления кадров имеет устойчивый морально-психологический климат в коллективе, удобный режим работы, создание эстетически благоприятной рабочей среды. Этими проблемами администрация библиотеки занимается совместно с профсоюзным бюро и коллегиальным органом управления — советом дирекции.

На наш взгляд, важным фактором воздействия на морально-психологический климат коллектива является демократизация управления. Все основные вопросы, связанные с организацией труда и затрагивающие интересы многих сотрудников, обсуждаются прежде всего в микроколлективах — отделах, секторах, при необходимости — на общем собрании коллектива библиотеки и с учетом высказанных мнений и предложений решаются на расширенном заседании совета дирекции. Такой порядок принят прежде всего для кадровых вопросов (выдвижение в резерв и замещение вакантных должностей руководителей подразделений, главных специалистов, утверждение доплат, введение для отдельных сотрудников режима гибкого рабочего времени, неполного дня или недели, проведение аттестации, установление новых должностных окладов и т. п.).

Немалое значение придается в библиотеке улучшению условий труда, созданию эстетически благоприятной среды как для читателей, так и для сотрудников. За последние два года проведен ремонт всех помещений, обновлена мебель, установлена телефонная связь между отделами. Сотрудники книгохранения получают молоко. Очередной задачей является внедрение автоматизации и механизации библиотечных процессов, расширение площадей библиотеки.

Администрация института и профсоюзный комитет оказывают библиотеке помощь в социальном аспекте: все нуждающиеся сотрудники своевременно ставятся на очередь на улучшение жилищных условий, в соответствии с законодательством, остро нуждающимся предоставляется место в общежитии; все желающие получают путевки на отдых (в том числе семейные), многие — на санаторно-курортное лечение; дети сотрудников обеспечены местами в дошкольных учреждениях.

Важное место в работе по закреплению кадров занимают экономические стимулы. НТБ СибТИ, как и многие другие библиотеки, широко применяет систему доплат за расширение зоны обслуживания, совмещение профессий и т. п., стремится всю экономию заработной платы, образующуюся за счет вакансий, декретных и отпусков без сохранения содер-

жания, использовать для стимулирования творческой, качественной работы, выполнения увеличенных объемов работ.

Все вакантные и декретные ставки закреплены за отделами в соответствии со штатным расписанием. Ежегодно анализируются обоснованность плана, повышение или снижение контрольных показателей, степень их выполнения, а также интенсивность труда в отделах. Учитывается и качество работы отдельных сотрудников, их отношение к своим обязанностям.

Рассмотрение и утверждение доплат производится гласно на совете дирекции, а с 1990 г. — с привлечением членов совета трудового коллектива.

В течение 1988—1990 гг. ежегодно доплаты получали от 18 до 23 работников НТБ СибТИ. Такое широкое применение доплат требует тщательно продуманной системы расчета дополнительных нагрузок, четкого планирования работы в отделах библиотеки, систематического анализа выполненной работы и учета потерь рабочего времени.

В 1988 г. в библиотеке разработана методика расчета величины доплаты в соответствии с объемами сверхплановых работ и квалификацией сотрудника. За основу расчета планового бюджета рабочего времени принята методика Государственной библиотеки СССР им. В. И. Ленина, изложенная в статье Е. Ю. Дивногорцевой и Г. И. Потаповой «Методические подходы к планированию и анализу затрат рабочего времени в отделах ГБЛ»¹.

Учитывая, что не все библиотеки располагают указанным источником, позволю себе кратко остановиться на методике расчета фонда рабочего времени при планировании работ. Как известно, различают календарный, номинальный, максимально возможный и плановый фонды рабочего времени.

Календарный фонд одного сотрудника — это число календарных дней данного планового периода (месяц, квартал, год).

Номинальный фонд одного сотрудника — это число рабочих дней, которые могут быть максимально использованы в течение планового периода. Он равен календарному фонду за вычетом выходных и праздничных дней.

Максимально возможный фонд рабочего времени одного сотрудника равен номинальному фонду рабочего времени за вычетом времени очередного отпуска. Максимально возможный фонд рабочего времени отдела (подразделения) исчисляется путем умножения максимально возможного фонда рабочего

времени одного сотрудника на число сотрудников отдела (сектора).

Максимально возможный фонд рабочего времени отдела (сектора) практически никогда не используется полностью из-за болезни, отпусков без сохранения содержания, сокращенного рабочего дня, непроизводительных потерь и т. д., поэтому при планировании расхода рабочего времени по данной методике рекомендовано оставлять резерв в размере 10% номинального фонда, учитывающий неполное использование максимального возможного фонда рабочего времени, а также время на выполнение не предусмотренных планом работ.

При определении времени, необходимого для выполнения объема плановых работ (назовем его плановым фондом рабочего времени), из максимально возможного фонда рабочего времени отдела, кроме указанных 10% резервного времени, рекомендуется вычесть 5% номинального фонда рабочего времени для повышения квалификации сотрудников отдела и 5% номинального фонда на управление, научную организацию труда.

Следует подчеркнуть, что затраты на повышение квалификации включают в себя все виды: учебные отпуска и учебные дни обучающихся в вузах и ссузах, внутрибиблиотечные и внебиблиотечные семинары, школы передового опыта, стажировки, командировки по обмену опытом и т. д., а также время на чтение специальной литературы, периодических изданий. Затраты на повышение квалификации у разных сотрудников различны, но в целом по отделу они не должны превышать 5% номинального фонда рабочего времени отдела. То же самое можно сказать и о затратах на управление.

Таким образом, для определения планового фонда рабочего времени необходимо из максимально возможного фонда рабочего времени отдела вычесть 20% номинального фонда рабочего времени отдела. Рассмотрим это на примере отдела из 7 человек.

Номинальный фонд рабочего времени одного сотрудника на 1990 г. равен 254 дням (365 дней минус 105 выходных и 6 праздничных), или 2082,8 часам (8,2 часа умноженные на 254). Максимально возможный фонд одного сотрудника равен 234 дням (254 — 20 дней очередного отпуска), или 1918,8 часам (8,2 часа × 234). При этом номинальный фонд рабочего времени отдела $P_{ном}$ составит 14 580 часов:

$$P_{ном} = 2082,8 \times 7 = 14579,6;$$

максимально возможный фонд рабочего времени отдела ($P_{мак}$) — 13 432 часа:

$$P_{мак} = 1918,8 \times 7 = 13431,6;$$

¹ Проблемы совершенствования управления библиотекой: Труды / Гос. б-ка СССР им. В. И. Ленина. — Т. 20. — М.: Книга, 1984. — С. 31—35.

плановый фонд рабочего времени отдела ($P_{пл}$) — 10 516 часов:

$$P_{пл} = P_{мак} - 20\% P_{ном} = 13\,432 - \frac{20 \times 14\,580}{100} = 13\,432 - 2916 = 10\,516.$$

Условимся, что некий абстрактный сотрудник использует 10% времени, заложенного в резерв, на потери, 5% затратит на управление и 5% на повышение квалификации. Тогда его индивидуальный плановый фонд рабочего времени составит:

$$1918,8 \text{ час} - 416,6 \text{ час} = 1502,2 \text{ часа (округляем до 1502 часа)}.$$

Вся запланированная для него производственная работа должна составить 1502 нормо-часов.

При наличии утвержденных норм выработки время, необходимое для выполнения заданного объема работ, определяется по формуле:

$$T_n = \frac{П}{Н_b},$$

где T_n — время, необходимое для выполнения работ по нормам; $П$ — объем работ в принятых единицах измерения, $Н_b$ — утвержденная норма выработки в единицу рабочего времени.

Время на работы, не имеющие утвержденных норм или нормативов (либо не подлежащих нормированию), планируется из расчета трудоемкости на аналогичные работы или из опыта предыдущих лет.

Допустим, весь запланированный в этом отделе объем работ составляет 10 516 нормо-часов (т. е. рассчитан на 7 человек). В отделе имеется одна вакансия, всю экономию заработной платы по ней решено использовать на доплаты сотрудникам.

Как рассчитать объем сверхплановых работ каждого и размер доплат?

Например, вакантна ставка библиотекаря, должностной оклад — 110 руб., фонд заработной платы $110 \times 12 = 1320$ руб. С учетом очередного отпуска фактически максимально возможный фонд заработной платы $110 \text{ руб.} \times 11 = 1210$ руб.

При плановом фонде рабочего времени одного сотрудника 1502 часа стоимость одного часа, затраченного только на производственную работу, составит $1210 \text{ руб.} : 1502 = 0,81$ руб.

В соответствии с объемом запланированных на вакантную должность работ для каждого сотрудника отдела (по его желанию) определяется объем дополнительной работы, выполняемой за доплату. Допустим, выполняя какой-то дополнительный процесс в течение всего года, сотрудник должен будет затратить

на эту сверхплановую для него работу 640 часов. Тогда в месяц он будет выполнять сверхплановой работы на $640 \text{ час.} : 11 = 58$ час. (Расчет, как и определение фонда зарплаты по вакансии, делается с учетом отпуска). Доплата в месяц составит $0,81 \text{ руб.} \times 58 = 46,98 \text{ руб.} \approx 47 \text{ руб.}$

При должностном окладе 140 руб. эта сумма составляет 33,5% оклада (47 руб. : 140 руб. · 100).

При необходимости расчет может быть сделан и в обратном порядке. Например, библиотекарю с окладом 125 рублей установлена доплата в размере 20% должностного оклада, что составляет 25 рублей в месяц.

Получая эту сумму, он должен ежемесячно выполнять сверхплановой работы на 31 нормо-час ($25 \text{ руб.} : 0,81 = 30,8$ час), в год это составит $31 \text{ час} \times 11 = 341$ час. Зная нормы на основные процессы, можно рассчитывать доплаты на любой период, «оценить» в рублях весь библиотечный труд.

Аналогичный расчет делается при наличии любой другой вакантной ставки, при образовавшейся экономии за счет учебных отпусков, отпусков без сохранения содержания и т. д. Конечно, наш метод расчета стоимости труда не является научным, но может быть полезен при решении практических задач. Его применение позволяет контролировать правомерность получения доплат тем или иным сотрудником, исключает субъективный подход со стороны руководителя (отдела, библиотеки), требует учета и отчетности о всей проделанной работе.

Недостатком является то, что независимо от квалификации сотрудников их труд при определении доплаты уравнивается и стоимость сверхплановой работы зависит только от имеющейся вакансии. Но, на наш взгляд, это не такой уж существенный недостаток, так как на выполнение менее квалифицированной работы опытный специалист высокой квалификации затрачивает меньше времени, чем неквалифицированный, а значит, в единицу времени может произвести больше операций.

Вторым недостатком является сложность оценки этим способом творческого, ненормированного труда (работа методистов, библиографов, директора, зам. директора, руководителей отделов). Здесь реальные затраты времени на выполнение определенной работы могут значительно колебаться как в сторону уменьшения, так и в сторону увеличения по сравнению с плановыми.

Так же сложно оценить и качество работы (нет критериев), поэтому доплаты за высокое качество работы нами почти не используются.

Будем признательны всем, кто поделится

опытом своих расчетов. Нас интересуют также прогрессивные методы учета работы (с наименьшими затратами времени на учет и отчетность), опыт применения бригадных методов труда в крупной библиотеке (особенно методика расчета коэффициента трудового участия) и другие способы экономического стимулирования труда в библиотеке.