

Постникова Л. Р.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ НОРМИРОВАНИЯ БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ГПНТБ РОССИИ

Описаны основные положения создания нормативной базы экономического обеспечения библиотеки в условиях перехода к рыночным отношениям.

В последнее время одной из самых важных проблем функционирования научно-технических библиотек является проблема, связанная с работой в условиях рыночных отношений.

ГПНТБ не является исключением. Ее деятельность в рамках хозрасчета и самофинансирования потребовала срочного решения таких вопросов, как определение стоимости всех выполняемых библиотекой процессов и услуг, предоставляемых читателям и абонентам (независимо от того, являются они платными или бесплатными); материальная заинтересованность сотрудников в результатах труда, отказ от «уравниловки» в оплате, содействие инициативе людей; определение штатной численности.

Известно, что при определении стоимости работ, размеров материального поощрения сотрудников за выполнение плановых и сверхплановых работ, а также услуг необходимо учитывать материальные и трудовые затраты. В основу же определения трудоемкости и стоимости услуг положен не затратный механизм, а обоснованная норма.

С введением новых хозяйственных отношений в деятельность ГПНТБ говорить об экономике библиотечного труда невозможно без предварительного создания базы экономического обеспечения и в первую очередь — нормативной.

Нормативная база трудовых затрат должна представлять собой стройную систему последовательного выполнения технологических процессов библиотеки и услуг, предоставляемых читателю, а также комплекс нормативно-технологической документации, регламентирующей организацию труда.

✓ Создание нормативной базы — крайне трудоемкий процесс, состоящий из нескольких самостоятельных этапов. Первый этап включает анализ имеющейся технологической документации и разработку на ее основе оптимальной технологии; определение объектов нормирования; установление методов нормирования. Второй этап — отбор технологических процессов, подлежащих нормированию; разработка и составление технологических карт. Третий — проведение нормирования, установление норм затрат труда как на про-

цессы в целом, так и на отдельные операции; занесение их в технологические карты. ✓

Поскольку нормативная база ГПНТБ в течение последних десяти лет не пересматривалась, то первоначально был проведен анализ имеющейся технологической документации. Он показал, что ранее разработанные технологические схемы и инструкции не могут быть использованы при проведении нормирования в ГПНТБ. Анализ также показал, что «Типовые нормы времени на работы, выполняемые в библиотеках» (1982) ориентированы в основном на массовые библиотеки, поэтому не пригодны для применения в ГПНТБ. Кроме того, выяснилось, что «Нормативы времени на работы по научно-технической информации» (1989) предназначены для расчета норм времени на процессы, осуществляемые в органах НТИ, и не включают все виды работ, выполняемых в ГПНТБ. Анализ выявил, что и те, и другие нормативы нельзя целиком перенести на технологическую базу ГПНТБ. Таким образом, библиотека приступила к созданию нормативно-технологической базы практически с нуля.

✓ Необходимо отметить, что возросла квалификация специалистов ГПНТБ, появились новые технологические операции, связанные, прежде всего, с внедрением автоматизации, изменились некоторые старые операции, а многие из них исчезли. Кроме того, в библиотеке произошли организационно-структурные преобразования.

Все это и есть те объективные факторы, что активно влияют на формирование норм затрат труда. Поэтому на первом подготовительном этапе объектом для проведения нормирования были выбраны функциональные отделы библиотеки, несущие на себе основные нагрузки по формированию и хранению фондов, обслуживанию читателей. ✓

При разработке формы технологической карты использовался ГОСТ 3.1102—81 Единой системы технологической документации — «Стадии разработки и виды документов», а также учитывались специфические особенности структурных подразделений, участвующих в том или ином технологическом процессе.

✓ Основная трудность нормирования библиотечных работ состоит в том, что прежде всего необходимо выделить идентичные технологические операции и процессы как внутри одного отдела, так и по библиотеке в целом, а также выявить процессы, носящие индивидуальный и творческий характер. Эти особенности библиотечной деятельности позволяют наглядно подготовить технологические карты, которые являются основным регламентирующим документом для проведения

нормирования/и представляют собой «... последовательное описание по определенной форме процессов и операций, составляющих цикл и выполняемых в одном или нескольких структурных подразделениях»¹.

✓ Карты на технологические операции разрабатывались с учетом маршрутов их перемещения в период выполнения операции. Таким образом, технологическая операция, зафиксированная в регламентирующем документе — технологической карте — является совокупностью профессионально-должностных действий и приемов, выполненных сотрудником на рабочем месте. ✓

Анализ технологических карт функциональных отделов библиотеки позволил установить повторяющиеся работы (их оказалось около половины), разовые работы, работы индивидуального и творческого характера. Исходя из результатов анализа, были намечены к нормированию конкретные операции из этих основных групп.

✓ В библиотечной практике прошлых лет для нормирования труда применялись как опытно-статистический, так и аналитический методы нормирования. Аналитический метод нормирования признан более прогрессивным. Основными его приемами для определения оптимального времени, затрачиваемого на каждую библиотечную операцию являются: хронометраж и фотографирование рабочего дня. Аналитический метод и был использован в ГПНТБ. ✓

В зависимости от цели применения могут определяться как комплексные, так и дифференцированные нормы времени. Дифференцированные нормы фиксируют все малейшие операции в технологическом процессе, позволяют формировать довольно гибкие комплексные нормы. ✓ Мировая практика нормирования в последнее время отдает предпочтение таким нормам. ✓ Дифференцированные нормы могут применяться, как правило, при планировании работы отдельных исполнителей, а комплексные нормы следует использовать в планировании работы всего подразделения. Причем может возникнуть ситуация, когда на аналогичные процессы, выполняемые в разных подразделениях, затраты времени разные, что объясняется спецификой работы и квалификацией сотрудников этих подразделений. ✓ Следует учитывать, что объем работы принято рассматривать в связи с его сложностью, и поэтому для его измерения применяется норма, отражающая время, которое необходимо сотруднику для выполне-

¹ Библиотечное дело. Терминолог. словарь.— М.: Книга, 1986.— С. 148.

ния единицы работы в определенных технологических и организационных условиях.

√ Сложным и проблематичным оказалось, например, нормирование библиографического поиска, поэтому он был отнесен к труднонормируемым работам, таким как научно-методическая. Подобные виды работ вообще нормировать трудно и, видимо, не целесообразно, так как часто речь идет о разовом решении рабочих проблем.

По окончании нормирования полученные нормы переносятся в технологические карты подразделения. Затем в карту проставляются объемы выполненной за определенный период времени работы, и технологическая карта приобретает следующий вид.

Вид выполняемой работы	Содержание операции, комплекса операций	Единица измерений объема работы	Нормы времени на единицу измерений (мин.)	Объем работы (план)	Нормативная трудоемкость (час)
Сверка карточки с изданием	Найти карточку в картотеке. Сверить карточку с изданием, сделать необходимые пометки	1 карточка	1	5000	83,3

√ При наличии нормы времени и объема работы можно рассчитать нормативную трудоемкость на каждую операцию, которая определяется по следующей формуле:

$$НТ = \frac{ОР \times НР}{60} \text{ (человеко-час)},$$

где: НТ — нормативная трудоемкость (в часах); ОР — объем работы (в единицах); НР — норма времени (в минутах); 60 — количество минут в часе (для пересчета трудоемкости в человеко-часах).

При отсутствии норм на отдельные виды работ их можно получить путем пересчета имеющихся норм на сходные процессы. Например, если есть нормы времени на процесс, связанный с применением иностранного языка, то для определения нормы времени на выполнение подобного процесса без применения иностранного языка, необходимо имеющиеся нормы умножить на коэффициент 0,9. И, наоборот, если имеется норма времени на операцию без применения иностранного языка, то норму затрат времени на операции, связанные с применением иностранного языка, определяют умножением на коэффициент 1,1.

√ Если при выполнении операции сотруднику приходится переходить с одного места на другое, то при расчете нормативной трудоемкости необходимо учитывать и время, затра-

ченное на переходы. Все технологические операции в повседневной библиотечной практике производятся как с отдельными документами, так и с их партией/В том случае, когда технологическая операция выполняется с одним документом, нормативная трудоемкость рассчитывается по следующей формуле:

$$НТ = \frac{ОР \times НР}{60} + \frac{ТР}{60} \text{ (человеко-час)},$$

где: НТ — нормативная трудоемкость (в человеко-часах); ОР — объем работы (в единицах); НР — норма времени (в минутах); ТР — время одного перехода (в минутах); 60 — количество минут в часе (для пересчета трудоемкости в человеко-часах).

Если же технологическая операция включает работу с партией документов, то прежде всего следует иметь в виду то, что объем партии — величина постоянная и определена следующим образом: партия книг — 20 экз.; журналов — 25; бланков — 50; бандеролей — 20. При работе с партией документов ее объем определяется документами, входящими в нее, далее необходимо установить количество партий в общем объеме выполняемой работы.

$$КП = \frac{ОР}{п} \text{ (единицы)},$$

где: КП — количество партий (в единицах); ОР — объем работы (в единицах); п — объем партии (в единицах).

После уточнения количества партий документов в общем объеме работы следует рассчитывать нормативное время переходов при работе с партиями документов:

$$НТР = \frac{КР \times ТР}{60} \text{ (в часах)},$$

где: НТР — время нескольких переходов (в часах); КР — количество партий документов (в единицах); ТР — время одного перехода (в минутах); 60 — количество минут в часе (для пересчета трудоемкости в человеко-часах).

Расчет нормативной трудоемкости при работе с партией документов осуществляется следующим образом:

$$НТ = \frac{ОР \times НР}{60} + НТР \text{ (в человеко-часах),}$$

где: НТ — нормативная трудоемкость (в человеко-часах); ОР — объем работы (в единицах); НР — норма времени одного перехода (в минутах); НТР — норма времени нескольких переходов (в минутах); 60 — количество минут в часе (для пересчета трудоемкости в человеко-часах).

Затем подсчитывается суммарная трудоемкость выполняемых в подразделении операций (СНТ).

✓ Для определения общей трудоемкости необходимо: установить количество операций, не подлежащих нормированию; подсчитать общее количество операций, выполняемых в подразделении; определить в процентах долю суммарной трудоемкости по видам работ, охваченных типовыми нормами в общей трудоемкости работ. ✓

$$В\% - А\% = С\%,$$

где: А — операции, не подлежащие нормированию (в единицах); В — количество операций отдела (в единицах); С — операции, подлежащие нормированию (в единицах).

После определения всех этих данных общая трудоемкость рассчитывается так:

$$ОТ = \frac{СНТ \times 100\%}{С\%} \text{ (в человеко-часах),}$$

где: ОТ — общая трудоемкость (в человеко-часах); СНТ — суммарная трудоемкость (в человеко-часах); С — количество пронормированных операций (в %).

✓ Получив все вышеперечисленные показатели, можно приступить к расчету нормативно-явочной (расчетной) численности сотрудников. ✓

$$РЧ = \frac{ОТ}{КФ} \text{ (человек),}$$

где: РЧ — расчетная численность сотрудников (человек); ОТ — общая трудоемкость (в человеко-часах); КФ — календарный-эффективный годовой фонд рабочего времени (величина постоянная = 1910 часам) принят в экономических расчетах при определении нормативной численности работников на основании действующих норм времени.

Списочная же (фактическая) численность сотрудников определяется по формуле:

$$СЧ = РЧ \times К \text{ спис. (человек),}$$

где: СЧ — списочная численность сотрудников (человек); РЧ — расчетная численность

сотрудников (человек); К спис. — коэффициент списочного состава — отношение календарного фонда рабочего времени сотрудников к времени фактической отработки (рассчитывается по данным минувшего года).

✓ При заполнении технологических карт следует обратить особое внимание на нормы, в которых нормы времени на собственную работу меньше, чем на перемещение сотрудника в пределах библиотеки или вне ее при выполнении технологической операции. В этом случае следует проанализировать ситуацию, установить причины и пересмотреть организацию труда на данном технологическом участке. ✓

Имея заполненную технологическую карту, можно определить трудоемкость как операций, так и процессов, выполняемых в рамках отдельных подразделений и общих технологических циклов.

✓ Составив технологическую карту на весь цикл работ, можно определить общую численность сотрудников, необходимых для четкого осуществления этого цикла, и стоимость библиотечных услуг, выполняемых на каждом технологическом участке цикла. Можно также составить персональные технологические карты с учетом определенного сотрудника и его квалификации, что необходимо при определении персональной занятости сотрудника в общем технологическом процессе отдела. Подобные персональные технологические карты позволяют спланировать объем работы для всего отдела. ✓

Планирование, пожалуй, основное звено хозяйственной реформы, и оно в первую очередь нуждается в существенных переменах. Создание же нормативно-технологического документа определяет переход от централизованного планирования к нормативному, т. е. реальному планированию, а не от достигнутого.

✓ Сейчас все активнее развивается система договорных отношений между организациями и библиотекой, и в этом контексте можно и даже нужно использовать технологические карты для определения стоимости как единичной услуги, так и всего комплекса услуг, операций, входящих в тот или иной договор.

Для составления такой карты прежде всего необходимо четко определить услуги или операции, входящие в договорную работу, установить нормативные трудозатраты на их выполнение. Составление технологических карт на договорные работы позволит не только установить реальную стоимость договора, но и выявить долю занятости сотрудника отдела в выполнении договора и тем самым определить размер его материального поощрения за участие в данной работе.

Для того, чтобы точно установить трудоемкость выполнения той или иной операции, необходимо знать конкретный, а не приблизительный объем выполняемой работы. Для определения количественных и качественных показателей работы нужна система контроля и учета, от степени совершенства которой полностью зависит эффективность управления библиотекой в новых условиях хозяйствования. Поэтому, совершенствуя эту систему, полезно учесть и то, что она должна, прежде всего, обеспечивать полноту и достоверность данных. И здесь также могут пригодиться технологические карты.

Итак, разработка технологических карт по всем библиотечным циклам — процесс трудоемкий и длительный, но необходимый для совершенствования работ и отдельных подразделений, и библиотеки в целом. Правильное использование карт позволит усовершенствовать не только технологический процесс, но и его организацию, а также повысит технологическую и экономическую культуру работы библиотеки, что в свою очередь приведет к повышению экономической эффективности ее деятельности и культуры обслуживания читателей.