

Государственное бюджетное учреждение культуры Рязанской области  
«Рязанская областная универсальная научная библиотека имени Горького»

**Научная организация труда и бережливое  
производство в библиотеке**

(рекомендации в помощь библиотекарям)

Рязань, 2018

Составитель:

С. А. Антоненко, главный научный сотрудник научно-методического центра отдела организационно-методической и образовательной деятельности

Научная организация труда и бережливое производство в библиотеке: рекомендации в помощь библиотекарям / ГБУК РО «Библиотека им. Горького»; сост. С. А. Антоненко. – Рязань, 2018. – 27 с.

Сегодня в стране тема бережливого производства является актуальной во многих сферах деятельности, в том числе и в библиотечном деле. Внедрение принципов бережливости позволяет снизить производственные затраты, организовать выполнение услуг с минимальными затратами в кратчайшие сроки и при этом добиваться того уровня качества, которого требует клиент.

Библиотеки, работающие на принципах бережливого производства, могут предоставить читателям единый читательский билет с возможностью брать и сдавать литературу в любой библиотеке, внедряют RFID-технологии с возможностью автоматически фиксировать книговыдачу, делать проверку фондов и не допускать несанкционированный вынос литературы из библиотеки. Все подразделения библиотеки создают единый информационный ресурс, и клиент использует его в библиотечном Центре по принципу «одного окна».

Для повышения эффективности библиотечной деятельности в библиотеках внедряется научная организация труда (НОТ).

Суть научной организации труда – в его упорядочении, в устранении причин, вызывающих потери рабочего времени. НОТ основана на расчете, нормах и научных исследованиях.

Принципы НОТ: экономичность, комплексность, системность, гуманизация труда, рациональная специализация, регламентация, непрерывность, стабильность, равномерность, целенаправленность, пропорциональность, согласованность.

Главная задача НОТ – обеспечить систематическое повышение эффективности труда, качества библиотечного обслуживания пользователей, привлекательности библиотечной профессии, а также сохранение здоровья персонала.

#### **Основные направления НОТ в библиотеке:**

- повышение эффективности разделения и кооперации библиотечного труда;
- совершенствование технологий и внедрение эффективных методов труда;
- совершенствование организации рабочих мест и улучшение условий труда;
- укрепление трудовой дисциплины и воспитание творческого отношения к работе; стимулирование труда; переподготовка и повышение квалификации персонала;
- совершенствование системы управления;
- совершенствование нормирования библиотечного труда.

Разделение труда в библиотеке подразумевает определение оптимальной структуры библиотеки, разграничение функций между структурными подразделениями и распределение объема работ и обязанностей между сотрудниками; повышает ответственность каждого за порученный участок работы, устраняет дублирование и параллелизм в выполнении технологических процессов.

При разделении труда учитываются цель и направления деятельности библиотеки, состав ее пользователей и фондов, юридический статус, объем работ (государственного или муниципального задания), условия, в которых существует библиотека и т. п. Этими факторами определяется структура конкретной библиотеки. Каждое структурное подразделение библиотеки (отдел, филиал, сектор, группа) занимается определенным видом деятельности, например комплектованием фондов, обслуживанием пользователей, справочно-библиографическим обслуживанием. В совокупности обеспечивается выполнение всех функций, возложенных на библиотеку.

В крупных библиотеках структура может определяться отраслями знания, типами и видами документов, составом пользователей. Выделение структурных подразделений (секторов и групп в рамках отделов) по отраслевому принципу позволяет более углубленно работать с отраслевой литературой, дифференцированно удовлетворять запросы и потребности отдельных групп пользователей. Структура библиотеки изменяется в случае производственной необходимости. Однако она должна быть и достаточно стабильной.

Регламентирующим документом, в котором отражены направления деятельности подразделения, является положение о структурном подразделении библиотеки (отделе, секторе, группе). Положение призвано обеспечить эффективную деятельность подразделения с оптимальными затратами труда. В положении формулируются основные задачи подразделения, вопросы управления, организации его работы, взаимодействия с другими подразделениями библиотеки. В документе отражаются основные функции и дополнительные, смежные, которые выполняются совместно с другими подразделениями библиотеки, поэтому документ направлен на разделение и кооперацию труда в библиотеке.

Путем разработки должностных инструкций происходит дальнейшее разделение труда, определяются права и обязанности каждого сотрудника, который выполняет отдельные процессы, занимается конкретной областью знания, типом и видом документов, обслуживанием группы пользователей. Инструкции определяют функции, должностные связи, ответственность и порядок работы библиотекаря на конкретном участке библиотечной работы.

Для каждой должности существуют квалификационные требования. В должностных инструкциях отражаются квалификационные характеристики в применении к конкретному работнику, с учетом его специфики и условий труда. Должностные инструкции персонафицированы, они составляются не на должность, а на конкретного человека, поэтому в них указывается наименование должности, структурного подразделения, ФИО сотрудника. Должностная инструкция составляется и подписывается руководителем структурного подразделения (или библиотеки), визируется сотрудником, чью деятельность документ регламентирует, и утверждается директором.

Разделение труда позволяет более четко организовать работу, снизить потери рабочего времени. Однако дробное разделение труда иногда в силу ежедневного выполнения ограниченного набора операций повышает утомляемость работника, снижает его интерес к выполняемой работе. Поэтому целесообразно не допускать чрезмерного дробления операций и предусматривать возможность периодического «переключения» сотрудника на выполнение другой работы. Полезна будет взаимозаменяемость персонала, для чего необходимо обучение библиотекарей умениям и навыкам выполнения дополнительных видов работ с учетом уровня их образования, стажа и опыта работы, личностных качеств, индивидуальных способностей, интересов.

Учет объема работ, необходимых затрат времени на их выполнение (по утвержденным нормам труда) помогает равномерно распределить производственную нагрузку, не перегружать работой одних библиотекарей при существенной недогрузке других. Учет будет способствовать рациональному использованию рабочего времени, финансовых и иных ресурсов библиотеки.

Кооперация труда способствует более эффективному выполнению сквозных (межотдельских) технологических процессов (циклов). Она прослеживается в направлениях работы, выполняемых многими структурными подразделениями. Например, методическая работа, в которой должны участвовать все подразделения центральной библиотеки. Методический отдел становится координатором всей методической работы библиотеки; центром организации комплектования фондов библиотеки является отдел комплектования. Примером кооперации является сводный план методической деятельности библиотеки, включающий методическую деятельность всех структурных подразделений учреждения (Приложение 1).

Библиотечная технология должна отвечать требованиям оптимальности, прямоочности, ритмичности и уплотненности [3; С. 152-153]. Оптимальность: каждый процесс обоснован, необходим для всего цикла в целом. Прямоточность: продуманная последовательность выполнения

операций, когда одна вытекает из другой, без «зигзагов» и «петель». Ритмичность: равномерное, с одинаковой нагрузкой выполнение работ без перегрузки или недогрузки на протяжении всего года. Уплотненность: выполнение работ в наиболее сжатые сроки, отказ от ненужных операций на основе анализа всего технологического цикла.

Научная организация труда, решая задачу совершенствования библиотечных технологий, включает в себя анализ процессов, оценку их нормативно-методического обеспечения, построение технологических маршрутов, оценку ресурсной базы, нормирование процессов, оценку трудоемкости библиотечной деятельности, калькуляцию себестоимости ресурсов и услуг, оценку их качества, контроль процессов [9; С. 130].

Библиотечные процессы:

- производственные – создание ресурсов и предоставление услуг;
- обеспечивающие – хозяйственные, поддержка коммуникаций, техники и оборудования в рабочем состоянии;
- научно-исследовательские – анализ деятельности, мониторинг, исследования, экспертиза, прогнозирование и т.п.;
- управленческие – планирование, финансирование, учет, контроль, менеджмент качества и т.п.

Библиотечные технологии сопровождаются заполнением библиотечной документации: инвентарная книга, дневник учета работы, карточка учета пользователей, карточка регистрации пользователя МБА, формуляр читателя, книжный формуляр, контрольный листок, листок читательского требования, карточки учета журналов и газет, акты проверки фондов, акты на списание литературы, паспорт на каталог и т.п.

На все библиотечные процессы составляются технологические карты, инструкции, блок-схемы, паспорта и т.п.

Пример технологической карты на процесс см. в Приложении 2.

Паспорт-характеристику краеведческого каталога см. в книге В.Г. Дригайло [4; С. 173–174].

НОТ предусматривает контроль за своевременной передачей в структурные подразделения обработанных книг, за оперативностью расстановки карточек на обработанную литературу в служебные и читательские каталоги и т.п. Все эти положения (методика, последовательность операций и сроки) должны быть прописаны в технологической карте (инструкции) на межотдельский цикл «Путь книги». Процесс передачи документного фонда сопровождается записями в тетрадях передачи партии книг из одного структурного подразделения в другое (из комплектования – в обработку; из обработки – в книгохранение и т.п.).

В рамках НОТ проверяется состояние сохранности фондов: производятся замеры температурно-влажностного и светового режима хранения; периодичность очистки фондов от пыли, наличие и исправность средств пожаротушения в помещении библиотеки, регулярность проверки фондов (акты результатов проверки) и т.п. Перечень документов, регламентирующих работу отдела книгохранения см. в книге В.Г. Дригайло [4; С. 224–225]. В этом же издании прописаны технологии на все библиотечные процессы.

Улучшение условий труда и организации рабочих мест сотрудников библиотеки – одно из основных направлений НОТ. На производительность труда влияют факторы санитарно-гигиенические (температурный и влажностный режим, освещенность, запыленность помещения, уровень шума, электромагнитного излучения), а также психофизиологические и социальные (монотонность труда, режим труда и отдыха, содержательность труда и т.п.). В каждом библиотечном учреждении должны быть разработаны Правила техники безопасности, противопожарной безопасности и санитарии, в которых предусмотрены санитарные дни, правила поведения сотрудников в учреждении и т.п.

Организация рабочего места подразумевает оснащение его оборудованием, создание безопасных и здоровых условий труда. Для созданий условий высокой трудоспособности важно правильно чередовать режим труда и отдыха: предусмотреть перерывы в процессе работы, так как при непрерывной работе снижается трудоспособность. Желательно, чтобы рабочий день начинался и заканчивался в точно установленное время; час приема пищи также должен соблюдаться. В случае гибкого графика работы используется суммированный учет рабочего времени. Для регламентации труда и отдыха составляются графики сменности.

Научная организация труда подразумевает и дисциплину труда – трудовую (права и обязанности, соблюдение внутреннего трудового распорядка), технологическую (соблюдение последовательности технологических операций и процессов), производственную (четкое разграничение функций, соблюдение правил безопасности и др.), плановую (разработка планов и контроль за их выполнением) и исполнительскую дисциплину (отсутствие жалоб со стороны пользователей, работа без отказов, оперативное и точное выполнение запросов потребителей).

Для контроля соблюдения дисциплины труда составляются «Правила внутреннего трудового распорядка», «правила техники безопасности (охраны

труда)», «Правила поведения сотрудников в библиотеке»; средства контроля – хронометраж, самофотография рабочего времени и т.п.

Одно из направлений НОТ – повышение творческой активности сотрудников, творческого отношения к работе, способности самостоятельно решать возникающие в процессе трудовой деятельности проблемы. Особенно ярко творческая активность проявляется в организации крупномасштабных мероприятий, акций, конкурсов, в проектно-программной деятельности библиотекарей, направленной на развитие библиотечного дела и привлечение внебюджетного финансирования библиотеки. Самым творческим сотрудникам присваивается звание «Лучший молодой библиотекарь» «Лучший библиотекарь», «Лучший наставник» и др.

Стимулирование труда – побуждение человека к трудовой деятельности. Правильно построенная система стимулирования поможет повысить производительность труда, заинтересовать работника в рациональной организации рабочего времени, рабочего места, повышении квалификации, освоении новых, эффективных методов и приемов работы, достижении высоких личных показателей в трудовой деятельности. Помимо материального стимулирования (персональный повышающий коэффициент, балльная система премирования и т.п.) необходимо и моральное стимулирование – почетные грамоты, звания, благодарности, продвижение на более престижные должности, предоставление дополнительного выходного дня, командировка на крымскую конференцию введение гибкого (суммарного) графика работы и т.п.

Стимулирует работника плановая и внеочередная аттестации, которые помогают библиотекарям занять более высокие должности, получить более высокую зарплату. Сотрудники, по результатам аттестации не соответствующие занимаемым должностям, переводятся на другую работу или освобождаются от работы.

Для перевода работника на другой участок организуется переподготовка с целью освоения новых функциональных обязанностей (курсы переподготовки, школы начинающих библиотекарей, школы методиста и др.). Для расширения и углубления профессиональных знаний – система повышения квалификации, включающая курсы, семинары, тренинги, круглые столы, конференции, школы профессионального мастерства, мастер-классы, деловые, ситуационные и ролевые игры и др. Эффективной формой повышения квалификации является защита рефератов на заданную тему. Традиционно самообразование библиотекарей, заключающееся в систематическом ознакомлении с новой профессиональной литературой (как вариант – обзоры литературы на производственных совещаниях).

Совершенствование системы управления библиотекой включает в себя эффективную систему планирования, учета работы и отчетности, четкую систему делопроизводства, координацию деятельности подразделений и сотрудников; организацию оперативного контроля за производственной, научной, административно-хозяйственной деятельностью библиотеки, за принятыми решениями; упорядочение регламентирующей документации и т.п.

Документооборот в библиотеке должен быть оперативным, точно адресованным, четко и своевременно исполненным с последующим извещением об исполнении. Документация должна проходить обязательную регистрацию в целях обеспечения сохранности, учета и поиска документов (не подлежат регистрации поздравительные письма, пригласительные билеты, программы конференций, печатные издания, документы с пометкой «лично» и т.п.).

Контроль за ходом исполнения документов осуществляется путем регулярного просмотра записей в журнале регистрации и сравнения даты завершения исполнения документа с текущей датой.

На каждого сотрудника заводится личное дело, включающее листок по учету кадров, автобиографию, заверенную копию диплома об образовании, заявление о приеме на работу, копии приказов о назначении, перемещениях, увольнении. В процессе трудовой деятельности в личное дело библиотекаря включаются документы, подтверждающие изменения биографических данных, копии выданных ему характеристик.

Обязательной регистрации подлежат трудовые книжки персонала библиотеки, которые расставляются в алфавитном порядке и хранятся в условиях, исключающих их порчу или хищение (как и личные дела).

Для правильного формирования и учета всей документации, сопровождающей деятельность библиотеки, составляется номенклатура дел:

#### **Номенклатура дел**

№ п/п	Индексы дел	Наименование дел	Число томов	Срок хранения дел	Примечание

Итоговая запись в номенклатуре:

По срокам хранения	всего	В том числе переходящих
Постоянного		
Долговременного (свыше 10 лет)		
Временного (до 10 лет)		
Итого:		

Подпись лица, ответственного за составление номенклатуры дел.

Примерная последовательность дел в номенклатуре: приказы и распорядительные письма учредителя, положения о структурных подразделениях и должностные инструкции, приказы директора библиотеки по общим вопросам, приказы по личному составу, по командировкам и отпускам, планы работы, отчеты, трудовые книжки, личные дела персонала, акты, справки, докладные записки о работе библиотеки, акты передачи дел при смене руководителя, протоколы производственных совещаний, заявления сотрудников, акты на списание литературы и т.п.

По истечении сроков хранения документы подлежат уничтожению, что оформляется специальным актом:

### АКТ

О выделении к уничтожению документальных материалов

Дата \_\_\_\_\_

Номер \_\_\_\_\_

Составлен комиссией в составе: [ФИО, должности]

В соответствии с «Перечнем документов, подлежащих уничтожению» экспертная комиссия отобрала к уничтожению нижеследующие материалы:

№ п/п	Годы документальных материалов	Заголовки дел и их номера по Номенклатуре	Число томов	Номер статьи по перечню

Важной формой мобилизации творческой активности сотрудников являются регулярные производственные совещания.

### **Нормирование библиотечных процессов. Использование норм в работе библиотеки**

Для более эффективного использования кадровых, материальных и прочих библиотечных ресурсов, повышения производительности труда и качества выполнения библиотечно-информационных услуг в библиотеках применяются научно обоснованные нормы труда на выполнение технологических процессов или операций. С помощью нормирования можно выявить нерациональные затраты рабочего времени, определить оптимальный штат библиотеки в соответствии с объемом запланированных работ и затрат времени на их выполнение; правильно распределить обязанности между сотрудниками и структурными подразделениями; составить научно обоснованный план работы библиотеки; объективно

оценить работу каждого сотрудника, отдела, библиотеки, определить меру вознаграждения за труд в соответствии с его количеством и качеством, детально проанализировать структуру библиотечных процессов.

Нормирование труда как деятельность представила в своих работах доктор педагогических наук М.Я. Дворкина. Оно включает в себя изучение прогрессивных методов работы, анализ и проектирование производственного процесса (состав, регламент и последовательность выполнения операций), научное обоснование всех возможных вариантов нормируемой работы, определение величины норм труда, времени, расчет норм и их внедрение, выбор оптимального варианта технологии, приемов и методов труда, систем обслуживания рабочих мест, режимов труда и отдыха [6; С. 5].

При помощи нормирования, пишет И.П. Тикунова, «осуществляются планирование, организация и контроль за имеющимися ресурсами (трудовыми, материальными, финансовыми)» [12; С. 6].

Научно обоснованная норма – эталон высокоорганизованного и правильно спланированного процесса.

Для расчета затрат труда используются нормы времени (из типовых норм труда), которые показывают, какое количество времени необходимо для выполнения той или иной технологической операции. Норма выработки – объем работы по конкретной операции, который должен быть выполнен за единицу времени (за час). Нормативная численность – численность сотрудников определенного квалификационного состава, необходимая для выполнения определенных видов и объемов работ.

Нормы могут быть укрупненными (суммарными), то есть на весь технологический процесс (подготовка вечера), и дробными (дифференцированными), на каждую технологическую операцию (штемпелевание книг). Суммарные используются, если технологический процесс осуществляется одним сотрудником, а когда этот процесс разделен по операциям между несколькими сотрудниками, для определения затрат рабочего времени каждого из них применяются нормы на каждую операцию. Помимо типовых используются опытные нормы, которые разрабатываются непосредственно в библиотеке с помощью хронометража рабочего времени самых высококвалифицированных сотрудников, качественно выполняющих работу (в середине рабочего дня, за 2 часа до его окончания). Разработка нормативов в библиотеке происходит также в случае отсутствия норм в «Типовых отраслевых нормах труда...», при изменении технологий выполнения библиотечных работ и появлении новых работ, ранее не охваченных нормированием.

Нормирование применяется для следующих групп работ: комплектование и учет фондов, библиографическое описание и индексирование документов, создание каталогов, организация и хранение

фондов, обслуживание пользователей, PR-деятельность, методическая работа, управление библиотекой и др.

Нормирование распространяется на все рабочее время: подготовительной работы (подготовка рабочего места, материалов и оборудования, необходимых для выполнения основной работы – вспомогательное время, время обслуживания рабочего места); время основной работы (оперативное время), затрачиваемое непосредственно на осуществление технологических операций; время работ, не предусмотренных плановым заданием (непредвиденные работы); время заключительной работы, необходимое для приведения в порядок рабочего места, обработки данных текущего статистического учета, записей в дневнике работы; время повышения квалификации, необходимое для изучения профессиональной литературы, участия в методических мероприятиях; время административной работы, затрачиваемое на организацию производственных циклов и управление технологическими процессами, время для выполнения разовых поручений руководства, не входящих в круг обязанностей исполнителя.

Для выведения научно обоснованных норм необходимо установить нормальный режим работы: исключить излишние передвижения и приемы, неоправданные потери, излишнюю спешку, вести наблюдение за несколькими исполнителями. Организовать точный учет количества и контроль качества выполненной работы.

Комиссией по НОТ организуются проверки рекомендуемых норм с целью выведения норм, которые будут утверждены в конкретной библиотеке. Результаты проверок фиксируются в таблице:

№ п/п	Наименование процесса	Ед. учета	Типовая норма	Фактическое выполнение	Норма по библиотеке

При использовании «Типовых отраслевых норм труда...» применяются повышающие коэффициенты в нетипичных случаях, например:

- при составлении библиографического описания на документ, на титульном листе которого частично отсутствуют необходимые для описания данные (коэффициент 1,13);
- при работе с документами на иностранных языках (коэффициент 1,15);
- и др.

Библиотекарями выведены нормы, определенные опытным путем (хронометраж), например, подготовка: читательской конференции – 85 часов; вечера, диспута – 65 часов; устного журнала, заседания клуба по интересам – 50 часов; детского утренника, квеста, викторины, ролевой игры – 75 часов. Процесс подготовки мероприятия включает: определение (и формулировку) темы, целевой аудитории, составление плана мероприятия, вопросов для

обсуждения, подбор документов для выставки, обзора; реклама мероприятия, оформление помещения, обсуждение и подведение итогов мероприятия. На подготовку тематической выставки отводится 10 часов (до 50 документов); 20 часов (до 100 экз.). Для выставки, посвященной персоналии, – 1–2 часа. Для полочной выставки – до 1 часа. Выставка новых поступлений – 0,5 – 1,5 часа.

Ежедневный систематический учет выполненной работы и затраченного на нее времени позволит выявить расхождения между фактическими затратами рабочего времени и утвержденными нормами. Причинами невыполнения норм могут быть: низкий профессиональный уровень библиотекарей; недостатки в организации технологических процессов и операций; нерациональное выполнение отдельных процессов и операций; технологические условия, отличающиеся от типовых.

Бюджет рабочего времени складывается из фонда рабочего времени и его расхода (использования), расчет которых помогает не только правильно определить объем работы библиотеки, но и равномерно распределить ее между подразделениями и отдельными сотрудниками.

Фонд рабочего времени — это годовое число рабочих дней библиотеки, структурного подразделения, отдельного библиотекаря, исчисленное из общего числа дней в году за вычетом выходных, праздничных дней, отпусков, потерь по временной нетрудоспособности, производственных потерь, и пересчитанное в число годовых рабочих часов. Фонд рабочего времени в часах может быть рассчитан также на квартал и месяц.

Пример расчета фонда рабочего времени:

#### **Рабочее время сотрудников научно-методического центра на 2017 год**

№ п/п	Ф.И.О.	Дней в году	Праздничные дни	Выходные дни	Отпуск	Потери по б/л	Производств. потери	Всего нераб. дней	Рабочих дней	Рабочих часов ***
1	Антоненко С.А.	365	12	106	37	5	10	166	199	1588
2	Бартенева Т.В.	365	12	106	39	5	10	168	197	1178*
3	Самандина Н.С.	365	12	106	37	5	10	166	199	1588
4	Иванова Н.Е.	365	12	106	33	5	10	162	203	1620
	Итого	1460	48	424	144	20	40**	662	798	5974

\* у сотрудника 6-часовой рабочий день

\*\* обычно библиотеки планируют 5 % потери рабочего времени.

\*\*\* учтены сокращенные рабочие предпраздничные дни

Итого фонд рабочего времени – 5974 часов.  
 Ненормированные работы (10 %) – 597 часов.  
 Итого в план – 5377 час.

Расход рабочего времени исчисляется на основе типовых отраслевых норм труда на работы, выполняемые в библиотеках, утвержденных Приказом Министерства культуры РФ от 30 декабря 2014 г. № 2477 и зарегистрированных в Минюсте РФ 12 мая 2015 г. (регистрационный № 37244) [7]. Расчет выполняется по каждому виду библиотечных работ, а также по библиотеке в целом, структурному подразделению, отдельному работнику. На работы, выполняемые в разных условиях, устанавливаются различные нормы труда.

Расход годового фонда рабочего времени отражается в плане-отчете структурного подразделения, содержащем перечень работ, которые будут проводиться в течение года. По каждому виду работ определяются количественные показатели, которые в дальнейшем в результате сопоставления с его фондом рабочего времени могут подвергаться корректировке. В плане структурного подразделения определяется расход рабочего времени каждого сотрудника по каждому пункту планируемых работ. Например, в плане-отчете методического подразделения библиотеки могут быть работы:

№ п/п	Наименование работ	Единица учета	Норма (час.)	План на год	Трудозатраты (час.)	Квартал	Выполнение плана	% вып. плана	Ответственный
1	Сборник «Библиотечное дело Рязанской области». Вып. 17 и 18 ... ...	1 экз. = 2 авт. листа	150	2	300	2; 4	2	100	Антоненко С.А.

Итого

5377

Планирование по нормам в соответствии с фондом рабочего времени делает план библиотеки реально выполнимым, способствует улучшению организации труда, исключает потери рабочего времени, поскольку содержит научно обоснованные количественные показатели. План должен содержать работы, которые способствуют выполнению задач, стоящих перед библиотекой, ее миссии.

## **Научная организация труда и бережливое производство в библиотеке**

Внедрение бережливого производства и НОТ в библиотеке начинается со стадии проектирования помещений, оборудования, технологических процессов с учетом социально-экономических, психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических требований и правил техники безопасности (охраны труда, противопожарной безопасности и т.п.). Библиотека должна быть максимально комфортна для пользователей и персонала. Необходимо правильно организовывать световой и температурно-влажностный режим в помещениях библиотеки. Правильная расстановка библиотечной мебели предполагает соблюдение расстояний: между стеллажами – не менее 0,75 м; между торцами стеллажей (главный проход) – 1,2 – 1,5 м. расстояние от пола до нижней полки стеллажа – 0,15 – 0,30 м. В хранилищах одноярусного типа на 1 кв. м – не более 850 кг веса стеллажей с книгами. Рекомендуемый температурный режим в книгохранилищах: + 18 градусов по Цельсию; влажность воздуха – 50–60 %. В отделах обслуживания и рабочих кабинетах сотрудников влажность – 50–70 % и температура - +18 – +20 градусов по Цельсию.

На каждого сотрудника библиотеки должна приходиться определенная площадь рабочего места: в отделе каталогизации – 4 кв. м, в библиографическом отделе – 3 кв. м, в отделе обслуживания – 2,7 кв. м. При расстановке мебели в рабочем помещении необходимо предусматривать удобства подхода к каждому рабочему месту.

Допустимый уровень звука (шума) в библиотеке – 40 децибел.

Растения в помещениях читальных залов и рабочих кабинетов должны быть размещены на специальных напольных подставках. Не допускается размещение живых растений на библиотечной мебели и оборудовании: стеллажах, книжных шкафах, системных блоках компьютеров и т.п. В помещениях книгохранилищ живые растения недопустимы.

Для совершенствования библиотечных технологий вся деятельность библиотеки расписывается по технологическим циклам, процессам, операциям и их элементам. При анализе организации труда изучается состояние технологии, ее соответствие принципам научной организации труда, конечным результатам работы, эффективному использованию библиотечных ресурсов.

Изучаются документы, описывающие работу структурного подразделения или конкретного исполнителя, например, статистические и текстовые отчеты, дневники работы, должностные инструкции, технологические карты, блок-схемы и другие. Анализируется объем выполненной работы и затраты рабочего времени, определяется возможное

совмещение должностных обязанностей, выявляются недостатки с целью устранения их причин.

Чтобы изучить библиотечные процессы и операции, их последовательность и целесообразность, структуру рабочего времени, его рациональное использование и потери, проводятся самофотография рабочего дня и хронометраж. Самофотография рабочего дня – это учет затрат своего рабочего времени сотрудником, который в течение дня последовательно записывает все выполненные им операции и время, затраченное на их выполнение, а также потери рабочего времени. Она дает возможность сравнить продолжительность работы и перерывов, чтобы отрегулировать темп работы библиотекаря в течение дня, рассчитать среднюю опытную норму выработки.

### Карта самофотографии рабочего дня

Мартыновой Ю.Б., главного библиотекаря центра МБА  
27 января 2016 г.

Наименование работы	начало	окончание	Продолжительность (мин/час)	Объем работы
Подготовка рабочего места	8.00	8.15	15 / 0,25	
Прием заказов абонентов	8.15	11.30	195 / 3,25	34 заказа
перерыв	11.30	11.40	10 / 0,17	
Подготовка документов к выдаче	11.40	13.10	90 / 1,5	18 документов
Перерыв на обед	13.10	13.40	30 / 0,5	
...				
Всего			8 час. 30 мин	
в т.ч.:				
Подготовительно-заключительные работы			30 мин	
Основная работа			7 час. 10 мин	
Перерыв			50 мин	

Хронометраж рабочего времени проводится для определения продолжительности повторяющихся многократно в течение дня операций с целью расчета норм труда, выявления и изучения наиболее эффективных приемов, проверки установленных норм времени (выработки), выявления причин невыполнения норм отдельными работниками. Хронометраж может

быть сплошным и выборочным. Выборочный применяется, если процесс прерывается другими видами выполняемых работ. Число замеров устанавливается в зависимости от продолжительности хронометрируемой операции: менее 1 мин – 30 замеров; от 1 до 5 мин – 20 замеров; от 5 до 10 мин – 12 замеров; более 10 мин – 8 замеров (минимальное число).

Пример карты хронометража работы сотрудника библиографического подразделения библиотеки:

### Хронометражная карта

Ивановой Т.Н., главного библиографа \_\_\_\_\_ библиотеки

Дата \_\_\_\_\_

Название операции	Единица учета	Начало работы	Окончание работы	Перерыв (мин.)	Продолжительность выполнения работы
Аналитическое описание документов	1 статья	9-40	10-00	01	20 мин.
		10-01	10-12	01	11 мин.
		10-13	10-34	01	21 мин.
		...	...	...	...
средняя продолжительность					17 мин.

Для определения нагрузки на библиотекаря и подготовки предложений на премирование полезно будет ежемесячное заполнение индивидуальной карты учета работы. Пример **индивидуальной карты учета работы** за месяц см. в Приложении 3.

Ежемесячный **индивидуальный план-отчет** позволяет систематически и компактно учитывать планируемую на месяц работу и вести ежедневный учет выполненной работы (Приложение 4).

В ходе работ по НОТ анализируются разделение и кооперация труда, нормы времени, технологии библиотечных процессов, приемы и методы труда для выявления возможностей сокращения времени выполнения технологического процесса, внедрения средств автоматизации, повышения производительности труда, снижения и устранения брака в работе, повышения комфортности библиотечного обслуживания.

Для анализа производительности труда используется показатель трудоемкости (затраты рабочего времени, разделенные на результаты труда). Для анализа дисциплины труда применяется журнал регистрации рабочего времени сотрудников (в нем ежедневно фиксируется время прихода на

работу, ухода с работы, число отработанных часов). Проверка журнала осуществляется два раза в год.

Изучение рабочих мест и условий труда проводится для обеспечения сотрудников необходимым инвентарем, средствами механизации и автоматизации.

Каждые 5 лет в библиотеке анализируется состав и структура кадров, даются рекомендации по переподготовке, повышению квалификации, перемещению сотрудников на другие участки библиотечной работы. Полезно также регулярно проводить анкетирование библиотекарей с целью выявления их удовлетворенности условиями труда в библиотеке.

Работы по внедрению НОТ возлагаются на руководство библиотеки, сотрудников отдела маркетинга, методического отдела; целесообразно также создать временную комиссию по НОТ, задачей которой будет выработка рекомендаций по совершенствованию библиотечной технологии на различных участках библиотечной работы (в 80–90-х гг. такая комиссия создавалась при производственном секторе профкома). В ее состав должны входить наиболее компетентные специалисты, способные изучить организацию, условия труда, разработать регламентирующую документацию, предложения по совершенствованию технологических процессов, разделению и кооперации труда, изменению норм времени, организации рабочих мест; оказать помощь библиотекарям в освоении эффективных технологических нововведений. Обычно в комиссию включаются ответственные представители всех структурных подразделений библиотеки. Представитель комиссии в своем отделе изучает организацию работы каждого сотрудника, содействует внедрению новых методов труда.

Результатом работы по внедрению НОТ может стать сокращение штатных единиц, материальных затрат, улучшение условий труда, повышение его привлекательности, содержательности, внедрение инновационных методов труда, новых информационных технологий, совершенствование системы управления, стимулирования труда, перевод сотрудников на суммированное рабочее время и т.п.

НОТ дает ощутимый экономический эффект. Например, если в результате проведенных хронометражей и анализа использования рабочего времени время на обработку 1 поступившей в библиотеку книги сократится на 10 мин, то экономия за год составит 3 тыс. рабочих часов, или 2 штатных единицы.

Каждый сотрудник библиотеки должен знать типовые отраслевые нормы труда на процессы, которые он выполняет в своей деятельности.

В Приложении 5 приводятся выдержки из действующих сегодня типовых норм труда, утвержденных Приказом Министерства культуры РФ от 30 декабря 2014 г. № 2477 “Об утверждении типовых отраслевых норм труда

на работы, выполняемые в библиотеках”, зарегистрированным в Минюсте РФ 12 мая 2015 г. (регистрационный № 37244).

Бережливое производство в библиотечном деле позволяет создать систему организации и управления внедрением новых библиотечных услуг, производственными операциями, взаимоотношениями с пользователями, при которой библиотечные услуги предоставляются в точном соответствии с запросами и интересами потребителей и без брака.

## Литература

1. ГОСТ 7.0.103–2018. Библиотечно-информационное обслуживание. Термины и определения. / Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. – Введ. 2019 – 07 – 01. – М.: Стандартинформ, 2018. – 33 с. – (Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу).
2. Дворкина М. Я. Библиотечная деятельность и библиотечная технология: соотношение понятий и отражаемой ими реальности // Библиотеки и ассоциации в меняющемся мире: новые технологии и новые формы сотрудничества: материалы конф. / 9-я междунар. конф. «Крым – 2002». — М.: ГПНТБ России, 2002. — Т. 2. — С. 765–766.
3. Дригайло В.Г. Основы научной организации труда в библиотеке: Учебно-методическое пособие. – М.: Либерей-Бибинформ, 2005. – 424 с.
4. Дригайло В.Г. Технология работы библиотеки: научно-практическое пособие. – М.: Либерей-Бибинформ, 2009. – 544 с.
5. Научная организация труда в библиотеках : Практ. пособие / А.Н.Ванеев, В.Г. Горев, Л.В. Коваленок, Н.А. Смирнова; под ред. А.Н.Ванеева; Гос. б-ка СССР им. В.И. Ленина. — М.: Книга, 1980. – 87 с.
6. Нормы времени на работы, выполняемые в библиотеке в автоматизированном режиме / Российская гос. б-ка, Центр по исследованию проблем развития б-к в информ. о-ве; сост. Г.А. Новикова, Н.А. Чуб, Е.К.Плохих; предисл. М.Я. Дворкиной. – М.: Пашков дом, 2015. – 77 с. – (Библиотека библиотекаря).
7. Об утверждении типовых отраслевых норм труда на работы, выполняемые в библиотеках [Электронный ресурс] : Приказ Министерства культуры РФ от 30 декабря 2014 г. № 2477. – Москва, 2014. – 1 с. – Прил.: Типовые отраслевые нормы труда на работы, выполняемые в библиотеках. –

202 с. – URL: <http://mkrf.ru/upload/mkrf/mkdocs2015/2477.pdf>. – 14.09.2018. – Загл. с экрана.

8. Пилко И. С. Библиотечная технология: общий курс : учеб. пособие. — Кемерово, 2000. — 178 с.

9. Пилко И.С. Технологические процессы в библиотечной работе: Учебно-методическое пособие. — М.: Либерей-Бибинформ, 2005. — 176 с.

10. Пилко И.С. Технологическое обеспечение производства библиографических продуктов и услуг // Науч. и техн. б-ки. — 1990. — № 1. — С. 11—15.

11. Справочник библиотекаря / науч. ред. : А. Н. Ванеев, В. А. Минкина. — СПб.: Профессия, 2001. — 448 с.

12. Тикунова И.П. Организация нормирования труда в библиотеке: сб. нормативных, методических и информационных материалов / Министерство культуры РФ, Межвед. раб. группа по разработке предложений по инновационному развитию б-к, Рос. гос. б-ка; И.П. Тикунова. — М.: Пашков дом, 2017. — 454 с.

Утверждаю  
 Директор ГБУК РО «Библиотека им. Горького»  
 \_\_\_\_\_ Н.Н. Гришина

**План научно-методической деятельности ГБУК РО  
 «Библиотека им. Горького» на 2017 год**

**Методические мероприятия**

№ п/п	Наименование мероприятия	Срок проведения	Ответственный
1	Научно-практическая конференция «Вклад библиотек Рязанской области в развитие региона» (к 80-летию Рязанской области) (в ДК с. Батурино)	март	Отдел организационно-методической и издательской деятельности (далее – ООМИД)
2	Практикум по использованию ресурсов удаленного доступа для библиографов центральных библиотек муниципальных образований области	1 квартал	Библиографический центр
3	Зональный семинар «Особенности превентивной консервации редких и ценных документов»	март	Главный хранитель, отдел книгохранения
4	Практикум для библиографов муниципальных библиотек по составлению библиографических записей в OPAC-Global	март	Краеведческий информационный отдел
5	Межрегиональная научно-практическая конференция к 140-летию А.С. Новикова-Прибоя	1 квартал	Ученый секретарь, Центр книги и чтения
6	Научно-практическая конференция «Корпоративные проекты: проблемы, перспективы, приоритеты»	2 квартал	Отдел формирования фондов (далее-ОФФ)
7	Ежегодные чтения «Памятники книжной культуры», посвященные Дню славянской письменности и культуры и 500-летию издания первой белорусской печатной книги	май	Главный хранитель, отдел книгохранения, центр редких и ценных изданий
8-	Практикумы по созданию web-		ООМИД

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор ГБУК РО

«Библиотека имени Горького»

Н. Н. Гришина

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2015 г.

**Технологическая карта**

Процесс: подготовка Публичного отчета библиотеки

Наименование библиотеки: ГБУК РО «Библиотека им. Горького»

Структурное подразделение: администрация, отделы библиотеки ....

Комплексная норма времени \_\_\_\_\_ 100 ч. \_\_\_\_\_

Ресурсы (техника, расходные материалы, ...) \_\_ ПК, бумага, цветной картридж \_\_\_\_\_

Регламентирующие документы: \_\_\_\_\_ приказ МК и Т Рязанской области

<b>№ п/п</b>	<b>Технологическая операция</b>	<b>Исполнитель</b>	<b>Продукт (результат) деятельности</b>	<b>Методы контроля</b>
1	Составление плана работы	Винокурова С.А.	План	Директор
2	Доведение плана до исполнителей	Винокурова С.А.	Совещание	Директор
3	Изучение, оценка, отбор информации	Зав. отделами	Разделы плана (черновые)	В локальной сети
4	Составление текста отчета	Винокурова С.А.	отчет	В локальной сети
5	Редактирование	Семкин М.А.	Отчет отредактированный	В локальной сети
6	Доработка по замечаниям	Зав. отделами	Отчет отредактированный	В локальной сети
7	Распечатка макета	Веневцева И.В.	Отчет напечатанный	Директор
8	Брошюровка	Макарова Л.П.	Отчет сброшюрованный	Директор
9	Размещение на сайте библиотеки	Чебрякова Г.Н.	Электронная версия отчета	На сайте

Дата составления \_\_\_\_\_

Ф.И.О. исполнителя \_\_\_\_\_

## Индивидуальная карта учета работы

Ивановой М.И., ведущего библиотекаря \_\_\_\_\_отдела\_\_\_\_\_ библиотеки

за сентябрь 2018 г.

Наименование работы	Единица учета	Выполнение работ по дням месяца						Всего за месяц	
		1	2	3	...	29	30	Объем работы	Рабочих часов
Запись новых читателей	чел.	56	45	24	...	13	11	234	39
Выдача литературы	экз.	231	126	75	...	45	94	2975	89
Выполнение справок	справка	12	2	14	...	3	15	64	24
Оформление выставок	выставка	1	-	-	...	1	-	2	8
Проведение мероприятий	мероприятие	-	-	-		-	-	0	0
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
<b>ИТОГО</b>									<b>160</b>

Всего за месяц: 20 рабочих дней; 10 выходных дней.

Подпись исполнителя \_\_\_\_\_

Подпись руководителя \_\_\_\_\_

## Приложение 4.

### План – отчет

Антоненко С.А., главного научного сотрудника НМЦ Рязанской ОУНБ им. Горького  
Апрель 2017 г.

План	дата	Отчет
	1	Выходной день
	2	Выходной день
Сборник «Библиотечное дело Рязанской области» Вып. 15	3	Сборник «Библиотечное дело Рязанской области». Вып. 15; Отчет за 1-й квартал; Библиотечный вестник. Вып. 230
Отчет НМЦ за 1-й квартал	4	Редактирование материала Елинской СБ; Сборник «Библиотечное дело Рязанской области» Вып. 15; Библиотечный вестник. Вып. 230
Библиотечный вестник. Вып. 230	5	Сборник «Библиотечное дело Рязанской области» Вып. 15; Библиотечный вестник. Вып. 230
	6	Библиотечный вестник. Вып. 230; Сборник «Библиотечное дело Рязанской области» Вып. 15
Анализ деятельности муниципальных библиотек за год	7	Сборник «Библиотечное дело Рязанской области» Вып. 15; Библиотечный вестник. Вып. 230
	8	Выходной день
	9	Выходной день
	10	Сборник «Библиотечное дело Рязанской области». Вып. 15; Библиотечный вестник. Вып. 230
Проведение занятия в школе начинающего библиотекаря	11	Проведение занятия в школе начинающего библиотекаря; Сборник «Библиотечное дело Рязанской области». Вып. 15; Библиотечный вестник. Вып. 230; редактирование и размещение на сайте 2 материалов
	12	Сборник «Библиотечное дело Рязанской области» Вып. 15; редактирование и размещение на сайте материала ЦБ г. Касимова
	13	Библиотечный вестник. Вып. 230; редактирование материалов ЦБ на премию Гладковой Л.Н. и на конкурс «Библиотекарь года»; Сборник «Библиотечное дело Рязанской области». Вып. 15
редактирование и размещение материалов ЦБ и СБ на сайт	14	Библиотечный вестник. Вып. 230; редактирование материала Елинской СБ; Сборник «Библиотечное дело Рязанской области». Вып. 15
	15	Выходной день
	16	Выходной день
Материалы к аналитическому докладу «Итоги деятельности...»	17	Библиотечный вестник. Вып. 230; редактирование и размещение 6 материалов ЦБ на сайт; Сборник «Библиотечное дело Рязанской области». Вып. 15
<b>Поручения</b>	18	Служебная записка о повышении зарплаты Ивановой Н.Е.; Сборник «Библиотечное дело Рязанской области». Вып. 15
Подготовка поздравления Ионовой А.Г.	19	Сборник «Библиотечное дело Рязанской области». Вып. 15
Служебная записка о повышении зарплаты Ивановой Н.Е.	20	Библиотечный вестник. Вып. 230; Сборник «Библиотечное дело Рязанской области». Вып. 15
	21	Сборник «Библиотечное дело Рязанской области» Вып. 15
	22	Выходной день
	23	Выходной день
Анализ проекта «дорожной карты»	24	Библиотечный вестник. Вып. 230; Сборник «Библиотечное дело Рязанской области». Вып. 15; Анализ деятельности муниципальных библиотек за год
Статья на сайт о сборнике «Библиотечное дело Рязанской области»	25	Анализ деятельности муниципальных библиотек за год; Библиотечный вестник. Вып. 230; Статья на сайт библиотеки о сборнике «Библиотечное дело Рязанской области»
	26	Анализ деятельности муниципальных библиотек за год; Анализ проекта «дорожной карты»; редактирование материала Захаровской ДБ и ЦБ
Результаты мониторинга соответствия Модельному стандарту	27	Анализ деятельности муниципальных библиотек за год; Анализ проекта «дорожной карты»; размещение на сайте материала Захаровской ДБ
	28	Редактирование и размещение на сайте Рыбновской инф. «Наука побеждает»; Результаты мониторинга соответствия Модельному стандарту; подготовка поздравления А.Г. Ионовой; редактирование метод пособия Ивановой Н.Е.
	29	Выходной день
	30	Выходной день

Подпись \_\_\_\_\_

**Типовые отраслевые нормы труда,**  
 утвержденные Приказом Министерства культуры РФ от 30 декабря 2014 г.  
 № 2477 “Об утверждении типовых отраслевых норм труда на работы,  
 выполняемые в библиотеках”, зарегистрированным в Минюсте РФ 12 мая  
 2015 г. (регистрационный № 37244)  
**(выдержки)**

1. Типовые отраслевые нормы труда на работы, выполняемые в государственных (муниципальных) библиотеках (без использования автоматизированных систем управления процессами)

1.1. Комплектование библиотечного фонда

1.2. Прием и учет поступивших документов

1.3. Библиотечная обработка документов. Организация и ведение каталогов

...

Наклеивание на документ листка срока возврата, кармашка, ярлыка:	1 документ	мин.
листок срока возврата		0,42
кармашек		0,42
ярлык		0,26
Заполнение книжного формуляра: указание шифра, инвентарного номера документа, фамилии и инициалов автора, названия документа, цены, года издания	1 книжный формуляр	0,88 мин

...

1.4. Работа с фондом

1.4.1. Работа по приему документов

1.4.2. Работа по сохранности фонда

1.4.3. Изучение библиотечного фонда

1.5. Обслуживание читателей

1.5.1. Работа с читателем

1.5.2. Внутренняя работа

## 1.6. Обслуживание по межбиблиотечному абонементу (МБА)

Регистрация читателя	1 читатель	1,35 мин
Заполнение бланка-заказа	1 заказ	2,2 мин
...		
Прием документа, присланного по МБА	1 документ	3,8 мин

...

## 1.7. Массовая работа

Подготовка конференции		[82 часа]
...		
Подготовка заседания клуба по интересам		[43 часа]

...

## 1.8. Справочная и информационная работа

### 1.8.1. Справочно-библиографическое обслуживание

### 1.8.2. Библиографическое информирование

### 1.8.3. Информационная работа

...

### 1.11. Методическая работа

...

<b>Подготовка материалов по итогам научной работы:</b>		
написание научного отчета; подготовка рукописи к печати	один авт. лист* (40 000 печатных знаков, 23 страницы)	13200,0 мин. = [220 часов = 28 рабочих дней]
написание промежуточного отчета (справки) о ходе исследования	один авт. лист	6400,0 мин. = [107 час. = 13 рабочих дней]
<b>Подготовка методического пособия, рекомендаций</b>		
Принципиально новая разработка темы:		
изучение темы, выявление и анализ документов по теме, уточнение читательского и целевого назначения пособия, рекомендаций; составление проспекта; написание текста	один авт. лист (40 000 печатных знаков, 23 страницы)	15300,0 мин = [255 часов = 32 рабочих дня]

<b>Проведение практикумов, стажировок</b>		
Практикум (7 - 10 дней): определение темы, задания, упражнения; составление графика и уточнение сроков проведения занятий:	один практикум	мин./час.
групповой практикум		2295,0 [= 38 часов]
индивидуальный практикум		2160,0 [= 36 часов]

...

\* 20 000 печатных знаков = 0,5 авторского листа; 32 000 знаков = 0,8 авторского листа.

Печатные знаки – все буквы, цифры, знаки препинания, символы и пробелы между словами.

#### 1.15. Работа по организации труда и управлению

Планирование работы. Сбор, анализ исходной информации; определение основных задач года, уточнение сроков выполнения заданий, написание объяснительной записки; подготовка проекта плана к обсуждению на всех уровнях, доработка после обсуждения; представление плана на согласование и утверждение.

...

Составление аналитического отчета: анализ деятельности подразделений библиотеки, отметка изменений за год, написание текста, представление на согласование и утверждение:	один отчет	
отчет библиотеки за год		3980,0 мин. [= 66 часов]
<b>Отчет перед читателями и населением:</b>		
определение срока проведения отчета, повестки дня, оповещение о дне отчета читателей, населения, подготовка презентации, оформление протокола, замечаний и предложений читателей, населения, составление плана их реализации	одно мероприятие	1580,0 мин. [= 26 часов]

...

## Содержание

Основные направления НОТ в библиотеке.....	3
Нормирование библиотечных процессов. Использование норм в работе библиотеки.....	10
Научная организация труда и бережливое производство в библиотеке.....	15
Литература.....	19
Приложения.....	21