



Департамент культуры Тюменской области
Государственное автономное учреждение культуры Тюменской области
«Тюменская областная научная библиотека
имени Дмитрия Ивановича Менделеева»
(ГАУК ТОНБ)

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА В БИБЛИОТЕКЕ



Тюмень, 2020

Департамент культуры Тюменской области
Государственное автономное учреждение культуры Тюменской области
«Тюменская областная научная библиотека имени Дмитрия Ивановича Менделеева»
(ГАУК ТОНБ)



**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ОРГАНИЗАЦИИ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА
В БИБЛИОТЕКЕ**

Тюмень, 2020

ББК 78.349.2

М 54

Ответственный за выпуск: Адамович О. Б., директор ГАУК ТОНБ

Составитель: Коростелева Н. А., главный библиотекарь отдела развития и мониторинга ГАУК ТОНБ

Методические рекомендации по организации нормирования труда в библиотеке / Государственное автономное учреждение культуры Тюменской области «Тюменская областная научная библиотека имени Дмитрия Ивановича Менделеева» ; ответственный за выпуск О. Б. Адамович ; составитель Н. А. Коростелева. – Тюмень, 2020. – 52 с. : рис., табл.

Настоящее издание подготовлено с целью оказания методической помощи руководителям и специалистам библиотек Тюменской области по организации нормирования труда.

В сборнике рассмотрены основные положения нормирования труда, последовательность этапов проведения нормирования труда, факторы, влияющие на величину затрат труда, классификация затрат рабочего времени, методы изучения затрат рабочего времени, методика расчета численности штата библиотеки. Приведены примеры расчетов, таблиц, карт исследований затрат рабочего времени.

Содержание

Введение	4
1. Содержание нормирования труда	5
2. Организация нормирования труда	9
3. Требования, предъявляемые к разработке норм труда	14
4. Классификация и методы изучения затрат рабочего времени	16
4.1. Классификация затрат рабочего времени.....	16
4.2. Фотография рабочего времени	18
4.3. Самофотография рабочего времени.....	22
4.4. Хронометраж	23
4.5. Метод моментных наблюдений.....	28
5. Методика определения штата сотрудников	29
Список литературы	32
Приложения	35

Введение

В современных условиях вопросы нормирования труда в библиотеках объективно выдвинулись на передний план.

Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации и Министерством культуры Российской Федерации разработан пакет нормативных правовых документов, которые регламентируют систему нормирования труда в библиотеках, особенности введения типовых норм труда и формирования штатной численности библиотек.

Комплекс положений по нормированию труда, закрепленный в соответствующем локальном нормативном акте учреждения (положение о нормировании труда), позволяет осуществлять организацию процесса планирования работы, устанавливать трудозатраты по видам деятельности и операциям, объективно оценивать труд работника в соответствии с его количеством и качеством.

Следует отметить, что сегодня формируется новая система оплаты труда работников учреждений культуры. При установлении и изменении (совершенствовании) систем оплаты труда работников рекомендуется учитывать системы нормирования труда, установленные в учреждениях на основе типовых отраслевых норм труда и методических рекомендаций по формированию штатной численности с учетом отраслевой специфики, утвержденных приказами Министерства культуры Российской Федерации¹.

Настоящее издание подготовлено с целью оказания методической помощи руководителям и специалистам библиотек по организации нормирования труда в библиотеке. В нем рассмотрены основные положения нормирования труда, последовательность этапов проведения нормирования труда, классификация затрат рабочего времени, методы изучения затрат рабочего времени, факторы, влияющие на величину затрат труда и условия выполнения работ. Приведена методика расчета штатной численности сотрудников библиотеки на основе типовых норм времени.

¹ Согласно подп. «г» п. 38 раздела XI «Единых рекомендаций по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2020 год», утвержденных решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 24 декабря 2019 г., протокол № 11.

1. Содержание нормирования труда

Нормирование труда представляет собой составную часть (функцию) управления и включает в себя определение необходимых затрат труда (времени) на выполнение работ (изготовление единицы продукции, оказание услуг) отдельными работниками (группами работников) и установление на этой основе норм труда².

Законом установлен обязательный для всех случаев процедурный порядок введения, замены и пересмотра норм труда (ст. 162). Работодатель (администрация библиотеки) с учетом мнения первичной профсоюзной организации или решения общего собрания работников должен принять соответствующие локальные нормативные акты: приказ и положение о нормировании труда (ч. 1 ст. 162)³.

Состав и содержание работ по нормированию труда в учреждении определяются целями и задачами нормирования трудовых процессов работников учреждений в определенных организационно-технических условиях выполнения технологических (трудовых) процессов⁴.

Целями нормирования труда являются:

- Создание условий, необходимых для внедрения рациональных организационных, технологических и трудовых процессов, улучшения организации труда.
- Обеспечение нормального уровня напряженности (интенсивности) труда при выполнении работ (оказании государственных услуг).
- Повышение эффективности оказания государственных услуг и работ.

К основным задачам нормирования труда относятся:

- Формирование обоснованных оптимальных показателей трудоемкости выполнения работ.
- Определение трудовых затрат по видам работ и операциям.
- Планирование работ (оказания услуг).
- Определение нормативной и штатной численности персонала.

² О направлении методических рекомендаций по введению нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях культуры с указаниями особенностей введения типовых норм труда в библиотеках, фильмофондах, зоопарках, музеях и других организациях музейного типа [Электронный ресурс] : письмо Министерства культуры Российской Федерации от 03.07.2015 № 231-01-39/НМ. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа : Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

³ Трудовой Кодекс Российской Федерации : Федеральный закон Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ : [Принят Гос. Думой 21 дек. 2001 г.: Одобрен Советом Федерации 26 дек. 2001 г.]. – Москва : Проспект ; [Б. м.] : ВИТРЭМ, 2019. – 191, [1] с.

⁴ Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях [Электронный ресурс] : приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.09.2013 № 504. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа : Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

- Выдача нормированных заданий ⁵.

Объект нормирования труда – это производственный процесс, в ходе которого предоставляют услуги или изготавливают продукты.

Основной результат нормирования труда – установление норм труда. Содержание работы по определению норм труда включает:

- анализ трудового процесса на основе стандарта оказания государственной (муниципальной) услуги, разделение его на части;
- выбор оптимального варианта технологии и организации труда, эффективных методов и приемов работы;
- проектирование режимов работы оборудования, приемов и методов труда, систем обслуживания рабочих мест, режимов труда и отдыха;
- определение норм труда в соответствии с особенностями технологического и трудового процессов, их внедрение и последующая корректировка по мере изменения организационно-технических условий выполнения технологических (трудовых) процессов ⁶.

При определении норм труда используются методы: аналитический и суммарный. Аналитический метод нормирования позволяет разработать научно обоснованные нормы, способствующие повышению производительности и эффективности труда. Его суть состоит в том, что норма устанавливается на основе тщательного изучения и выявления всех производственных возможностей библиотеки. Нормируемый процесс разделяется на отдельные операции. Норма устанавливается на основе исследования каждой операции. При этом особое внимание обращают на четкое и научно обоснованное описание содержания нормируемых объектов (процесса, операции). Используемые термины должны быть понятными и соответствовать действующим нормативным документам.

Суммарный метод имеет несколько разновидностей: опытный, статистический, сравнительный. Статистический метод предполагает установление норм на основе данных статистического учета, объема выработки исполнителями по отдельным процессам за конкретный период работы ⁷.

⁵ О направлении методических рекомендаций по введению нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях культуры с указаниями особенностей введения типовых норм труда в библиотеках, фильмофондах, зоопарках, музеях и других организациях музейного типа [Электронный ресурс] : письмо Министерства культуры Российской Федерации от 03.07.2015 № 231-01-39/НМ. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа : Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

⁶ Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях [Электронный ресурс] : приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.09.2013 № 504. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа : Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

⁷ Нормирование труда в библиотеке : методические рекомендации / Российская государственная библиотека, НИО библиотековедения; [сост. Г. А. Новикова, Т. А. Уварова, Н. А. Чуб]. – Москва : Пашков дом, 2013. – 75 с.

Законодательные основы регулирования вопросов нормирования труда закреплены в Трудовом кодексе Российской Федерации, гл. 22 «Нормирование труда», ст. 159–163. В соответствии с ним работникам гарантируются государственное содействие системной организации нормирования труда, а также применение систем нормирования труда, определяемых работодателем с учетом мнения представительного органа работников или устанавливаемых коллективным договором⁸.

Методическую базу по организации нормирования труда в библиотеке составляют нормативные правовые акты Правительства Российской Федерации, Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, Министерства культуры Российской Федерации, методические рекомендации Российской государственной библиотеки и Российской национальной библиотеки, локальные акты библиотеки.

Основными документами, регламентирующими внедрение нормирования труда в библиотеке, являются:

- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 № 2190-р «О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 гг.».
- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2012 № 2606-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») "Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры"» (с изменениями на 28 апреля 2015 года).
- Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31.05.2013 № 235 «Об утверждении методических рекомендаций для Федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда».
- Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.09.2013 № 504 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях».
- Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 30.12.2014 № 2477 «Об утверждении типовых отраслевых норм труда на работы, выполняемые в библиотеках».

⁸ Трудовой Кодекс Российской Федерации : Федеральный закон Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ : [Принят Гос. Думой 21 дек. 2001 г.: Одобрен Советом Федерации 26 дек. 2001 г.]. – Москва : Проспект ; [Б. м.] : ВИТРЭМ, 2019. – 191, [1] с.

- Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 30.12.2014 № 2479 «Об утверждении Методических рекомендаций по формированию штатной численности государственных (муниципальных) учреждений культуры (библиотек, фильмофондов, зоопарков, музеев и других организаций музейного типа) с учетом отраслевой специфики».
- Письмо Министерства культуры Российской Федерации от 03.07.2015 № 231-01-39-НМ «О направлении Методических рекомендаций по введению нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях культуры с указаниями особенностей введения типовых норм труда в библиотеках, фильмофондах, зоопарках, музеях и других организациях музейного типа».
- Письмо Минкультуры России от 05.09.2016 № 269-01-39-НМ «О введении нормирования труда в учреждениях культуры».

В «Трудовом кодексе Российской Федерации» и «Методических рекомендациях по формированию штатной численности государственных (муниципальных) учреждений культуры (библиотек, фильмофондов, зоопарков, музеев и других организаций музейного типа) с учетом отраслевой специфики»⁹ применяются следующие основные понятия и определения по нормированию труда:

- 1) нормы труда – нормы выработки, времени, нормативы численности и другие нормы – устанавливаются в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации производства и труда (ст. 160 ТК)¹⁰;
- 2) для однородных работ могут разрабатываться и устанавливаться типовые (межотраслевые, отраслевые, профессиональные и иные) нормы труда (ст. 161 ТК)¹¹:
 - типовая (отраслевая) норма времени – затраты рабочего времени на выполнение единицы работы (функции) или оказание услуги в сфере культуры одним или группой работников соответствующей квалификации учреждений культуры¹²;
 - типовая (отраслевая) норма численности – установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного со-

⁹ Об утверждении типовых отраслевых норм труда на работы, выполняемые в библиотеках (зарегистрировано в Минюсте России 12 мая 2015 г. № 37244) [Электронный ресурс] : приказ Министерства культуры Российской Федерации от 30.12.2014 № 2477. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

¹⁰ Трудовой Кодекс Российской Федерации : Федеральный закон Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ : [Принят Гос. Думой 21 дек. 2001 г.: Одобрен Советом Федерации 26 дек. 2001 г.]. – Москва : Проспект ; [Б. м.] : ВИТРЭМ, 2019. – 191, [1] с.

¹¹ Трудовой Кодекс Российской Федерации : Федеральный закон Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ : [Принят Гос. Думой 21 дек. 2001 г.: Одобрен Советом Федерации 26 дек. 2001 г.]. – Москва : Проспект ; [Б. м.] : ВИТРЭМ, 2019. – 191, [1] с.

¹² Приказ Минкультуры от 30 дек. 2014 г. № 2479 «Об утверждении методических рекомендаций по формированию штатной численности государственных (муниципальных) учреждений культуры».

- става, необходимая для выполнения конкретных функций или объемов работ в учреждениях культуры;
- типовая (отраслевая) норма обслуживания (выработки) – количество объектов (число пользователей, посетителей, посещений, библиографических изданий, публикаций и записей, нотных изданий и т. д.), которые работник или группа работников соответствующей квалификации учреждений культуры обязаны обслужить в течение единицы рабочего времени;
- 3) основной персонал государственного (муниципального) учреждения – работники учреждения, непосредственно оказывающие услуги (выполняющие работы), направленные на достижение определенных уставом учреждения целей деятельности этого учреждения, а также их непосредственные руководители;
 - 4) административно-управленческий персонал государственного (муниципального) учреждения культуры – работники учреждения, занятые управлением (организацией) оказания услуг (выполнения работ), а также работники учреждения, выполняющие административные функции, необходимые для обеспечения деятельности государственного (муниципального) учреждения;
 - 5) вспомогательный персонал государственного (муниципального) учреждения – работники учреждения, создающие условия для оказания услуг (выполнения работ), направленных на достижение определенных уставом учреждения целей деятельности этого учреждения, включая обслуживание зданий и оборудования.

2. Организация нормирования труда

Организация нормирования труда включает несколько этапов:

1. Подготовительную работу;
2. Исследование трудовых процессов;
3. Разработку норм труда;
4. Внедрение норм труда¹³.

1. Подготовительные и организационно-методические работы по проведению нормирования. Этап включает: издание приказа по библиотеке, создание специальной комиссии, разработку плана работы комиссии, организацию обучения сотрудников библиотеки, определение календарных сроков выполнения

¹³ Тикунова, Ирина Петровна (кандидат философских наук). Организация нормирования труда в библиотеке : сборник нормативных, методических и информационных материалов / И. П. Тикунова ; Министерство культуры Российской Федерации, Межведомственная рабочая группа по разработке предложений по инновационному развитию библиотек, Российская государственная библиотека. – Москва : Пашков дом, 2017. – 453 с.

работ по нормированию, назначение ответственных¹⁴.

2. Анализ состояния нормирования труда в библиотеке. Исследование трудовых процессов. На данном этапе изучаются действующая технология, инструкции, положения, организационно-технические условия и методы выполнения работы на рабочих местах, выбираются единицы измерения объема работ, подразделения, определяются конкретные исполнители для проведения наблюдений. Нормативной базой для анализа являются:

- перечень (номенклатура) библиотечных процессов и операций;
- единый терминологический словарь;
- сборники норм и нормативов на государственном и отраслевом уровнях;
- методические рекомендации по применению и использованию норм труда;
- регламентирующие документы по организационно-технологическим процессам.

При изучении существующей организации труда, прежде всего, анализируется структура и содержание библиотечного процесса, определяется состав входящих в него операций и последовательность их выполнения. Дорабатывают или составляют номенклатуру (перечень) нормированных и ненормированных технологических процессов, и операций; уточняют формулировку процессов, операций, их содержания. Проводят сравнительный анализ норм на аналогичные процессы, применяемые внутри библиотеки и других библиотеках. Анализируют типовые нормы труда в производственных условиях, и производят соотношение их с фактическими затратами (Приложение № 1).

3. Разработка норм труда. Согласно Приказу Минтруда России № 504 от 30 сентября 2013 г. «Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях»¹⁵ при определении норм труда в учреждении на основе типовых норм труда используются комплексно обоснованные нормы затрат труда, установленные для однородных работ, применительно к типовым технологическим (трудовым) процессам и типовым организационно-техническим условиям их выполнения в соответствующей отрасли экономики.

При совпадении с ними организационно-технических условий выполнения технологических (трудовых) процессов в учреждении рекомендуется использовать типовые нормы труда.

¹⁴ Редькина, Н. С. Технологическая работа в библиотеке : практ. пособие / Н. С. Редькина ; Гос. публ. науч.-техн. б-ка, Сиб. отд-ние Рос. акад. наук. – Новосибирск : ГПНТБ, 2006. – 103 с.

¹⁵ Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях [Электронный ресурс] : приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.09.2013 № 504. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

Аналогичное решение рекомендуется принимать, если имеющиеся различия организационно-технических условий выполнения технологических (трудовых) процессов не могут существенно повлиять на норму труда. Решение о значимости различий организационно-технических условий выполнения технологических (трудовых) процессов принимается с учетом мнения представительного органа работников.

При отличии организационно-технических условий выполнения работ от тех, которые представлены в типовых сборниках норм труда, учреждения вносят изменения в показатели норм труда.

При создании более прогрессивных организационно-технических условий выполнения технологических (трудовых) процессов или их несоответствии типовым нормам труда рекомендуется использовать типовые нормы труда в качестве базы при определении и обосновании норм труда путем их корректировки с учетом фактических организационно-технологических условий выполнения технологических (трудовых) процессов в учреждении.

Примеры (алгоритмы) расчета норм труда путем коррекции типовых норм труда с учетом организационно-технологических условий выполнения технологических (трудовых) процессов в учреждении приведены в Приложении № 2 к Методическим рекомендациям¹⁶ (Приложение № 9).

При отсутствии в типовых сборниках показателей норм труда на работы, которые выполняются в учреждении, разрабатываются локальные (местные) нормы труда.

При разработке локальных (местных) норм времени используют следующие способы изучения затрат рабочего времени:

- хронометражные замеры;
- фотографию рабочего времени;
- самофотографию рабочего времени;
- метод моментных наблюдений;
- метод экспертных оценок.

На этом этапе максимально учитываются особенности, связанные с установлением норм затрат труда в конкретной библиотеке.

Проведение обработки собранных материалов включает в себя: анализ и обобщение результатов изучения затрат рабочего времени, разработку нормативов (норм) затрат труда.

При необходимости на данном этапе осуществляют разработку укруп-

¹⁶ Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях [Электронный ресурс] : приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.09.2013 № 504. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

ненных норм, чаще всего используемых при планировании, отчетности, расчете производственной нагрузки на каждого сотрудника, при обосновании штатов.

Норма времени выводится на основе данных оперативного времени с учетом коэффициента, включающего время на обслуживание рабочего времени, отдых и личные потребности, подготовительно-заключительные работы, на переключение с одного вида работы на другой.

Расчет нормы времени H_{ep} производится по формуле:

$$H_{ep} = T_{on} \cdot \left(1 + \frac{K}{100}\right), \quad (2.1)$$

где T_{on} – норматив оперативного времени на выполнение данной операции, комплекса операции;

K – коэффициент, учитывающий затраты времени на организацию, техническое обслуживание рабочего места, отдых и личные потребности, подготовительно-заключительные работы, выраженный в процентах к величине оперативного времени (5–10 %).

Рассмотрим пример расчета нормы времени с использованием результатов разных видов наблюдений. В ходе хронометража операции по приему и отбору новых поступлений документов в библиотечный фонд, полученных по сопроводительному документу, было проведено 12 хронометражных наблюдений. Всего на прием 194 документов было затрачено 803 минуты рабочего времени (единица учета – документ). По результатам фотографии рабочего дня был определен коэффициент K , равный 15 %. На основе имеющихся данных рассчитываем оперативное время на прием одного документа (T_{on}):

$$T_{on} = 803 \text{ мин.} / 194 \text{ документа} = 4,14 = 4 \text{ мин.}$$

С учетом полученного объема оперативного времени на прием одного документа (T_{on}) и коэффициента K , рассчитываем норму времени на прием одного документа (H_{ep}) по формуле 2.1:

$$H_{ep} = 4 \cdot \left(1 + 15 / 100\right) = 4 \cdot 1,15 = 4,6 = 5 \text{ мин.}^{17}$$

¹⁷ Тикунова, Ирина Петровна (кандидат философских наук). Организация нормирования труда в библиотеке : сборник нормативных, методических и информационных материалов / И. П. Тикунова ; Министерство культуры Российской Федерации, Межведомственная рабочая группа по разработке предложений по инновационному развитию библиотек, Российская государственная библиотека. – Москва : Пашков дом, 2017. – 453 с.

Затем проекты норм труда проверяют в производственных условиях. Для этого составляют проект нормативного документа в первой редакции, инструктивные указания о проведении апробации норм, определяют конкретные структурные подразделения для проведения проверки нормативных материалов, проводят инструктаж работников о порядке и методике проведения апробации. Обычно апробацию проводят в течение 2–3 месяцев. При проверке норм затрат труда стараются обеспечить тщательное изучение выполнения предусмотренной нормами технологии на всех операциях трудового процесса, соответствия фактически выполняемого объема работ объемам, заложенным при расчете норм (Приложения № 7, № 8).

По результатам апробации вносят в показатели норм необходимые коррективы. Составляют 2-ю редакцию нормативных материалов, включающую анализ и изучение результатов апробации, обобщение полученных отзывов, замечаний и предложений, внесение изменений.

Завершается этап оформлением проекта нормативных материалов и их утверждением. Пакет документов для утверждения разработанного проекта норм дополняют пояснительной запиской, в которой приводятся краткая характеристика представленных материалов, метод установления норм, перечень процессов и операций, охваченных нормами.

4. Внедрение норм труда. Представленные на утверждение нормы должны быть прогрессивными и научно обоснованными. Эти качества определяются путем сравнения разработанной нормы с базовой на аналогичную операцию. Разница не должна составлять более 5 %.

Внедрение норм времени является завершающим этапом нормирования и исходным пунктом дальнейшего роста производительности труда на базе совершенствования технологических и трудовых процессов, установления новых норм времени. Данный этап включает:

- ознакомление с нормами исполнителей, на чье рабочее место внедряются нормы;
- создание на рабочем месте организационно-технологических условий для внедрения норм и работы по ним;
- непосредственное внедрение норм, анализ их выполнения или невыполнения;
- подведение итогов, составление акта о приеме рекомендуемых норм, с внесением изменений, если таковые имеются;
- издание приказа о введении в библиотеке норм времени на работы, выполняемые в библиотеке.

Для получения необходимой информации о соответствии фактических затрат рабочего времени рекомендуемым нормам особое место отводится пер-

вичному учету, который ведется работниками ежедневно путем заполнения принятых форм учета. В случае несоответствия внедряемых норм фактическим затратам проводят повторно контрольные хронометражные наблюдения, фотографии рабочего дня.

Полученные и обобщенные данные контрольных замеров и первичного учета сопоставляют с показателями внедряемых норм. При необходимости уточняются равномерность нагрузки на работников и трудоемкость выполняемых операций.

3. Требования, предъявляемые к разработке норм труда

Для выведения обоснованных норм труда нормирование следует проводить по единой методике.

В методических рекомендациях для Федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда (приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31 мая 2013 г. № 235) и в Методических рекомендациях по введению нормирования труда (письмо Минкультуры России от 03.07.2015 № 231-01-39-НМ) при расчете норм труда в библиотеках рекомендуется учитывать все факторы, влияющие на величину затрат труда и условия выполнения работ^{18, 19}:

- *технические* – параметры технологического процесса, оборудования, приспособлений, требования к качеству продукции, услуг;
- *организационные* – характеристики организации трудовых процессов, в том числе организации рабочих мест, систем и видов обслуживания, методов и приемов труда;
- *санитарно-гигиенические* – характеристики производственной среды (освещенность рабочих мест, температура воздуха, шум, вибрация и другие);
- *психофизиологические* – показатели, характеризующие влияние трудовых процессов на организм работника (затраты физической и умственной энергии, степень утомления и так далее);
- *социальные* – характеристики профессионально-квалификационного уровня персонала, отношения к труду и другие (потери рабочего вре-

¹⁸ Об утверждении методических рекомендаций для Федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда [Электронный ресурс] : приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31 мая 2013 г. № 235. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

¹⁹ О направлении методических рекомендаций по введению нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях культуры с указаниями особенностей введения типовых норм труда в библиотеках, фильмофондах, зоопарках, музеях и других организациях музейного типа [Электронный ресурс] : письмо Министерства культуры Российской Федерации от 03.07.2015 № 231-01-39-НМ. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

мени из-за нарушений трудовой дисциплины, временной нетрудоспособности, текучести кадров и т. п.);

- *правовые* – продолжительность рабочего времени, формы организации труда, условия выполнения работ и иные, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации;
- *структурные, экономические и другие факторы*.

При расчете норм труда в библиотеках необходимо соблюдать следующие условия²⁰:

- степень укрупнения норм должна соответствовать техническим, технологическим и организационным условиям для нормируемых работ;
- вести наблюдения за одними и теми же исполнителями, окончательные выводы делать путем сопоставления результатов выработки нескольких исполнителей;
- устанавливать нормальный режим работы, основанный на наиболее рациональной организации труда: исключить лишние приемы и передвижения, не относящиеся непосредственно к выполняемой работе, неоправданные потери рабочего времени, так же как и излишнюю спешку;
- четко определять содержание операции, ее границы, то есть степень укрупнения и дробности;
- не допускать разночтения в применении терминологии наименований процессов и операций (нормирование проводить на основании утвержденной Номенклатуры библиотечных технологических процессов и операций);
- установить единицу измерения, наиболее точно определяющую сущность работы;
- организовать точный учет количества и контроль над качеством проведения работы;
- не объединять в один процесс такие его части (операции), которые выполняются разными исполнителями; в этих случаях нормы разрабатываются отдельно.

Законом определены следующие условия работы (ст. 163)²¹:

- исправное состояние помещений, сооружений, машин, технологической оснастки и оборудования;

²⁰ Редькина, Н. С. Технологическая работа в библиотеке : практ. пособие / Н. С. Редькина ; Гос. публ. науч.-техн. б-ка, Сиб. отд-ние Рос. акад. наук. – Новосибирск : ГПНТБ, 2006. – 103 с.

²¹ Трудовой Кодекс Российской Федерации : Федеральный закон Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ : [Принят Гос. Думой 21 дек. 2001 г.: Одобрен Советом Федерации 26 дек. 2001 г.]. – Москва : Проспект ; [Б. м.] : ВИТРЭМ, 2018. – 191 с.

- своевременное обеспечение технической и иной необходимой для работы документацией;
- надлежащее качество материалов, инструментов, иных средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их своевременное предоставление работнику;
- соответствие требованиям охраны труда и безопасности производства.

Перечисленные условия считаются нормальными для всех работ и на любом производстве, включая оказание библиотечно-информационных услуг пользователям, независимо от применяемых норм труда. Работник вправе требовать, чтобы работодатель обеспечил выполнение норм труда.

4. Классификация и методы изучения затрат рабочего времени

4.1. Классификация затрат рабочего времени

Рабочее время – это установленный в законодательном порядке период времени, в течение которого работник обязан выполнять порученную ему работу. Рабочее время подразделяется на время работы и время перерывов²².

В методических рекомендациях для федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда, утвержденных приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31.05.2013 № 235 предложены следующие индексы затрат рабочего времени²³:

Индекс	Расшифровка затрат рабочего времени
<i>вр</i>	время (продолжительность) работы
<i>вп</i>	время (продолжительность) перерывов
<i>пз</i>	подготовительно-заключительное время
<i>оп</i>	оперативное время
<i>о</i>	основное время
<i>в</i>	вспомогательное время

²² Нормирование библиотечного труда в Государственной публичной библиотеке имени М. Е. Салтыкова-Щедрина. Методические материалы / Министерство культуры РСФСР ; Государственная публичная библиотека имени М. Е. Салтыкова-Щедрина ; [сост. Л. С. Семенова; науч. ред. А. С. Рогожин]. – Ленинград, 1981. – 84 с.

²³ Приложение № 1 к методическим рекомендациям для федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда, утвержденным приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31 мая 2013 г. № 235 // Об утверждении методических рекомендаций для Федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда [Электронный ресурс] : приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31 мая 2013 г. № 235. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

<i>обс</i>	время обслуживания рабочего места
<i>от</i>	время на отдых
<i>отл</i>	время на отдых и личные надобности
<i>по</i>	время перерывов по не зависящим от работника причинам
<i>пр</i>	время перерывов по зависящим от рабочего причинам
<i>t</i>	показатель времени

Основные виды затрат рабочего времени:

- Подготовительно-заключительное время – это время, затрачиваемое на получение задания на день, ознакомление с работой, технологическими инструкциями, учет проделанной работы за день, сдача законченной работы.
- Оперативное время – непосредственное выполнение библиотечной операции. Оперативное время включает основное и вспомогательное время. Например, при выполнении печатных работ на компьютере основное время – это набор текста, а вспомогательное – проверка ошибок.
- Время обслуживания рабочего места – поддержание рабочего места в рабочем состоянии и выполнение работ, не зависящих от конкретных библиотечных операций: уборка в начале и конце рабочего дня канцелярских принадлежностей, документации, необходимых для выполнения работы, перемещение партии изданий, карточек, документов, заправка стержня в ручку, заточка карандаша и т. д.
- Время перерывов – это время регламентированных и нерегламентированных перерывов.
- Регламентированные перерывы включают время в целях поддержания нормальной работоспособности сотрудника, личную гигиену, а также время перерывов, установленных технологией и организацией библиотечного процесса.
- Нерегламентированные перерывы включают время перерывов в работе, вызванных нарушением библиотечного процесса, вызванных неисправностью технических средств, нарушением трудовой дисциплины.

Все перечисленные затраты рабочего времени делятся на нормируемые и ненормируемые. Нормируемые затраты рабочего времени включаются в норму времени:

- подготовительно-заключительное время;
- оперативное время;

- время обслуживания рабочего места;
- время перерывов, предусмотренных технологией;
- время на отдых и личные надобности.

Ненормируемые затраты рабочего времени: потери времени по организационно-техническим причинам (аварии, устранимые недостатки организации труда); нарушения трудовой дисциплины.

4.2. Фотография рабочего времени

Фотография рабочего времени (ФРВ) – вид наблюдения, при котором измеряют все без исключения затраты времени, осуществляемые исполнителем за определенный период работы (за рабочий день)²⁴. Фотография рабочего времени – это изучение трудового процесса и затрат рабочего времени исполнителя, заключающиеся в непрерывном наблюдении и последовательной регистрации всех видов работ, перерывов и их продолжительности²⁵. Сплошная фотография рабочего времени, когда фиксируются затраты рабочего времени в течение всей рабочей смены, называется фотографией рабочего дня (ФРД). При ФРД все затраты рабочего времени сотрудника записываются в специальную карту и затем систематизируются по видам затрат: подготовительно-заключительное время, время обслуживания рабочего места, оперативное время, время перерывов в работе, время на отдых и личные надобности (регламентированные перерывы, нерегламентированные перерывы). Запись производится наблюдателем.

Методика и технология проведения ФРВ включает ряд этапов²⁶.

Этап 1. Определение целей проведения ФРВ. Определение параметров ФРВ, адекватных поставленным целям.

Набор параметров ФРВ определяют целями нормирования. Цели ФРВ:

- определение структуры рабочего времени;
- выявление потерь рабочего времени и анализ их причин;
- изучение опыта лучших исполнителей;
- установление наиболее рациональной организации рабочих мест и их обслуживания;
- установление норм труда;
- выявление причин невыполнения уже действующих норм;

²⁴ Редькина, Н.С. Технологическая работа в библиотеке : практ. пособие / Н. С. Редькина ; Гос. публ. науч.-техн. б-ка, Сиб. отд-ние Рос. акад. наук. – Новосибирск : ГПНТБ, 2006. – 103 с.

²⁵ Нормирование библиотечного труда в Государственной публичной библиотеке имени М. Е. Салтыкова-Щедрина. Методические материалы / Министерство культуры РСФСР ; Государственная публичная библиотека имени М. Е. Салтыкова-Щедрина ; [сост. Л. С. Семенова; науч. ред. А. С. Рогожин]. – Ленинград, 1981. – 84 с.

²⁶ Редькина, Н. С. Технологическая работа в библиотеке : практ. пособие / Н. С. Редькина ; Гос. публ. науч.-техн. б-ка, Сиб. отд-ние Рос. акад. наук. – Новосибирск : ГПНТБ, 2006. – 103 с.

- совершенствование процесса организации труда;
- оценка эффективности труда работника²⁷.

Жестких требований к выбору вариантов ФРВ не существует. Поэтому в каждом конкретном случае этот вопрос решается с учетом всех существующих возможностей и ограничений.

Факторы, которые ограничивают использование того или иного варианта:

- недостаток ресурсов для проведения полномасштабной серии ФРВ;
- ограничения производственного процесса, из-за чего сложно организовать стороннее наблюдение (например, недостаток места);
- невозможно использовать самонаблюдение, так как затраты времени на фиксацию результатов могут нарушить технологический процесс;
- использование самофотографии непригодно, так как требуется стороннее экспертное заключение.

Этап 2. Определение параметров анализа. Выбор оснований классификации затрат времени. Проведение предварительной аналитической работы по группировке временных затрат.

Для того чтобы качественно провести фотографию рабочего времени, важно заранее классифицировать затраты рабочего времени. Существуют как типичные затраты рабочего времени, так и довольно специфичные. Кроме того, нужно помнить о целях наблюдения и придерживаться той степени детализации затрат рабочего времени, которая достаточна в каждом конкретном случае. Излишняя детализация может значительно увеличить время на обработку результатов и потребовать дополнительной работы по укрупнению полученных данных. И наоборот, слишком сильное укрупнение может привести к тому, что важные моменты будут упущены, и не будут достигнуты те цели, ради которых проводилась ФРВ.

Помочь в разработке классификации может предварительная аналитическая работа (изучение отчетов и планов сотрудников, беседы их с руководителем, изучение технологической и технической документации).

Этап 3. Подготовка бланков наблюдения.

Для фиксации замеров используют специальные бланки «Карта ФРД» (пустографки), в которых записывают действие и время его выполнения (Приложение № 3). В Карте ФРД, в графе «Наименование работы или перерывов» указывают все действия наблюдаемого работника и перерывы в работе в том порядке, в каком они происходят. В графе «Текущее время» записывается время начала и окончания наблюдаемых затрат рабочего времени. Кроме того, на

²⁷ Нормирование труда в библиотеке : методические рекомендации / Российская государственная библиотека, НИО библиотековедения ; [сост. Г. А. Новикова, Т. А. Уварова, Н. А. Чуб]. – Москва : Пашков дом, 2013. – 75 с.

бланке записывают подробные сведения о работнике, выполняемой работе, организации и обслуживании рабочего места и другую информацию²⁸.

Этап 4. Подготовка (инструктаж и обучение) наблюдателей.

Инструктаж и обучение наблюдателей необходимы независимо от того, есть ли у них соответствующие знания и опыт или нет. Но в случае, когда организация проводит ФРВ собственными силами, данному этапу нужно уделить особое внимание – результат всей процедуры напрямую зависит от качества подготовки наблюдателей. Если у сотрудника совсем нет опыта наблюдения, то важно, чтобы часть наблюдений была проведена вместе с консультантом, который указал бы на все нюансы наблюдения, и сразу исправил вероятные ошибки. Наблюдатели должны очень хорошо знать классификацию рабочего времени и понимать уровень детализации наблюдения. Они также должны понимать, что ни в коем случае не могут вмешиваться в работу наблюдаемого сотрудника, мешать ему разговорами и комментариями.

Этап 5. Планирование времени проведения ФРВ, согласование его с заинтересованными лицами (руководителем подразделения, отделом кадров и др.)

По времени проведения ФРД может быть сплошной (охватывать весь рабочий день) или выборочной (наблюдения в течение части рабочего дня). Оптимальным сроком проведения ФРД является рабочая неделя. Если операции повторяются не ежедневно, то срок наблюдений можно увеличивать от двух до трех недель²⁹.

При нормировании оперативного времени ФРД обязательно дополняют хронометражными наблюдениями. Измерение затрат времени на работы, выполняемые вручную, ведется с точностью до 10 секунд.

Время проведения ФРВ зависит от следующих моментов:

- существует ли периодичность в выполняемой работе наблюдаемого сотрудника и какова она;
- намечены ли какие-либо мероприятия, которым может повредить проведение ФРВ;
- насколько типичной будет работа в запланированное время;
- если ФРВ планируется проводить для нескольких сотрудников, то важно предусмотреть, чтобы все они в это время работали (не находились в командировках, отпусках, на обучении).

²⁸ Тикунова, Ирина Петровна (кандидат философских наук). Организация нормирования труда в библиотеке : сборник нормативных, методических и информационных материалов / И. П. Тикунова ; Министерство культуры Российской Федерации, Межведомственная рабочая группа по разработке предложений по инновационному развитию библиотек, Российская государственная библиотека. – Москва : Пашков дом, 2017. – 453 с.

²⁹ Нормирование труда в библиотеке : методические рекомендации / Российская государственная библиотека, НИО библиотековедения; [сост. Г. А. Новикова, Т. А. Уварова, Н. А. Чуб]. – Москва : Пашков дом, 2013. – 75 с.

Этап 6. Информирование персонала о предполагаемой ФРВ, разъяснение целей и планируемых результатах ФРВ.

Необходимо внимательно ознакомиться с условиями работы на рабочем месте, выбрать место, с которого удобно наблюдать за работником, не мешая ему, и проинформировать его о целях фотографии³⁰.

Этап 7. Проведение ФРВ.

Проведение наблюдения состоит в последовательной и подробной записи всего происходящего на рабочем месте. Фотографирование проводится с момента начала работы, поэтому наблюдатель должен заранее прийти на рабочее место.

Этап 8. Обработка результатов.

Обработку данных ФРД начинают с объединения отдельных видов работ в группы. Каждой группе затрат присваивается условное обозначение (индекс) и указывается объем выполненной работы. В Карте ФРД определяется величина (продолжительность) каждого вида затрат путем вычитания предыдущего текущего времени из последующего. После обобщения затрат времени полученные данные заносят в сводку одноименных затрат³¹. Далее определяется удельный вес каждого вида затрат (в процентах) от общего времени наблюдения (рабочий день, смена), что позволяет оценить степень использования рабочего времени (Приложения № 3, № 4).

Исходя из полученных данных, составляют фактический и нормативный баланс рабочего времени. Для составления баланса нормативных затрат используют нормативы времени, а при их отсутствии – результаты ФРД лучшего работника. Если таких данных нет, то из фактических затрат вычитают устраняемые потери и нерациональные затраты рабочего времени. При составлении баланса нормативных затрат не предусматривается время на перерывы, обусловленные нарушением нормального технологического процесса, и перерывы, связанные с нарушением трудовой дисциплины. Вся полученная экономия затрат времени считается резервом увеличения оперативного времени. Баланс рабочего времени составляется в абсолютных величинах и в процентном отношении³².

³⁰ Тикунова, Ирина Петровна (кандидат философских наук). Организация нормирования труда в библиотеке : сборник нормативных, методических и информационных материалов / И. П. Тикунова ; Министерство культуры Российской Федерации, Межведомственная рабочая группа по разработке предложений по инновационному развитию библиотек, Российская государственная библиотека. – Москва : Пашков дом, 2017. – 453 с.

³¹ Нормирование труда в библиотеке : методические рекомендации / Российская государственная библиотека, НИО библиотековедения; [сост. Г. А. Новикова, Т. А. Уварова, Н. А. Чуб]. – Москва : Пашков дом, 2013. – 75 с.

³² Тикунова, Ирина Петровна (кандидат философских наук). Организация нормирования труда в библиотеке : сборник нормативных, методических и информационных материалов / И. П. Тикунова ; Министерство культуры Российской Федерации, Межведомственная рабочая группа по разработке

Этап 9. Анализ результатов и выработка решений (или рекомендаций).

Анализ результатов ФРВ состоит в определении удельного веса каждой категории затрат рабочего времени (через соответствующий коэффициент) в общем времени наблюдения, что позволяет сделать определенные выводы о степени использования рабочего времени. Коэффициент степени использования рабочего времени рассчитывается по следующей формуле:

$$K = \frac{T_{nz} + T_{on} + T_{об} + T_{отд}}{T_{см}}, \quad (4.1)$$

где K – коэффициент занятости полезной работой;

T_{nz} – подготовительно-заключительное время;

T_{on} – оперативное время (время основной и вспомогательной работы);

$T_{об}$ – время на обслуживание рабочего места;

$T_{отд}$ – время на отдых и личные надобности;

$T_{см}$ – продолжительность рабочего дня (время указывают в минутах).

Например:

$$K = \frac{28 + 360 + 12 + 30}{495} = 0,868 \text{ или } 86,8 \%$$

Полученная информация дает возможность разработать конкретные мероприятия по устранению причин потерь рабочего времени и повышению производительности труда.

4.3. Самофотография рабочего времени

Самофотография рабочего времени (СФРВ) является одной из разновидностей фотографии рабочего времени³³. Самофотография рабочего времени – фотография рабочего времени, которая заполняется самими библиотечными работниками. Библиотекарь (исполнитель) последовательно заполняет на карте СФРВ виды работ в порядке их выполнения, объем выполненной работы и количество затраченного времени. В перечень включаются также обеденный перерыв, время на отдых и личные надобности, вызовы к руководителю, перехо-

предложений по инновационному развитию библиотек, Российская государственная библиотека. – Москва : Пашков дом, 2017. – 453 с.

³³ Нормирование труда в библиотеке : методические рекомендации / Российская государственная библиотека, НИО библиотековедения; [сост. Г. А. Новикова, Т. А. Уварова, Н. А. Чуб]. – Москва : Пашков дом, 2013. – 75 с.

ды, разговоры по телефону. Запись необходимо вести в течение всего рабочего дня, а не после его окончания. В конце рабочего дня подводится итог затраченного времени³⁴.

Обработка карт СФРВ заключается в следующем:

- 1) вычисление затрат рабочего времени для каждой СФРВ по видам работ с одновременным анализом действующих норм;
- 2) вычисление затрат времени по видам работ каждого работника за весь период, в течение которого проводилась СФРВ;
- 3) обобщение затрат времени по видам работ определенной должностной категории работников;
- 4) вычисление в процентном соотношении каждого вида работ от общего времени наблюдения;
- 5) предложения по результатам проведения СФРВ;
- 6) составление справки о проведении СФРВ, которая сдается в комиссию для утверждения.

4.4. Хронометраж

Хронометраж – это такой вид наблюдения, при котором изучаются затраты оперативного времени на выполнение отдельных и часто повторяющихся элементов операции. Как правило, это элементы оперативного времени, в основном ручного труда, подготовительно-заключительного и времени обслуживания рабочего места³⁵.

Под *хронометражем* в нормировании труда понимают изучение операции путем наблюдения и измерения затрат рабочего времени на выполнение ее отдельных, циклических, повторяющихся элементов³⁶. Например, в библиотечной практике к таким операциям можно отнести: расстановку изданий в фонде, штемпелевание книг, составление библиографического описания, систематизацию и предметизацию изданий, прием и шифровку требований, подбор книг по требованиям^{37, 38}.

³⁴ Редькина, Н. С. Технологическая работа в библиотеке : практ. пособие / Н. С. Редькина ; Гос. публ. науч.-техн. б-ка, Сиб. отд-ние Рос. акад. наук. – Новосибирск : ГПНТБ, 2006. – 103 с.

³⁵ Тикунова, Ирина Петровна (кандидат философских наук). Организация нормирования труда в библиотеке : сборник нормативных, методических и информационных материалов / И. П. Тикунова ; Министерство культуры Российской Федерации, Межведомственная рабочая группа по разработке предложений по инновационному развитию библиотек, Российская государственная библиотека. – Москва : Пашков дом, 2017. – 453 с.

³⁶ Нормирование труда в библиотеке : методические рекомендации / Российская государственная библиотека, НИО библиотековедения; [сост. Г. А. Новикова, Т. А. Уварова, Н. А. Чуб]. – Москва : Пашков дом, 2013. – 75 с.

³⁷ Нормирование библиотечного труда в Государственной публичной библиотеке имени М. Е. Салтыкова-Щедрина. Методические материалы / Министерство культуры РФСФР ; Государственная публичная библиотека имени М. Е. Салтыкова-Щедрина; [сост. Л. С. Семенова ; науч. ред. А. С. Рогожин]. – Ленинград, 1981. – 84 с.

Различие между фотографией и хронометражем заключается в объекте и детализации изучения. В первом случае изучается процесс труда в целом, во втором – производственная операция, выполняемая одним работником или группой работников на определенном рабочем месте. Поэтому изучению трудовых процессов методом хронометража часто предшествует фотография рабочего дня, с помощью которой выявляются недостатки в технологии производства и организации труда³⁹.

Основное назначение хронометража: определение продолжительности повторяющихся элементов операции (приемов и движений) для расчета норм или для разработки нормативов времени; выявление и изучение передовых методов и приемов труда в целях передачи этих методов работы широкому кругу работников; проверка установленных норм выработки; выявление причин невыполнения норм отдельными сотрудниками.

Различают три способа проведения хронометража, непрерывный – по текущему времени, когда замеряются все элементы оперативного времени, циклически повторяющиеся в определенном порядке (замеры проводятся непрерывно от начала до конца операции); выборочный – когда замеряются отдельные элементы (приемы работы) операции независимо от их последовательного выполнения; цикловой – используется для изучения и измерения действий небольшой продолжительности, когда невозможно обычными способами наблюдения точно зафиксировать время их выполнения.

Точность замеров времени при проведении хронометражных наблюдений зависит от длительности выполнения изучаемых элементов операции.

При длительности элемента операции до 10 сек., измерения производят с точностью до 0,1 сек.; при длительности до 1 мин. – до 0,2 сек.

При более значительных по длительности элементах (до 30 мин. и более) погрешность регистрации затрат времени допускается в пределах до 5 % длительности, но не более 1 мин. Замеры времени фиксируются в хронометражной карте.

Хронометраж состоит из следующих этапов:

- 1) подготовка к наблюдению,
- 2) проведение хронометража,
- 3) обработка результатов хронометража,

³⁸ Редькина, Н. С. Технологическая работа в библиотеке : практ. пособие / Н. С. Редькина ; Гос. публ. науч.-техн. б-ка, Сиб. отд-ние Рос. акад. наук. – Новосибирск : ГПНТБ, 2006. – 103 с.

³⁹ Тикунова, И. П. Организация нормирования труда в библиотеке : сборник нормативных, методических и информационных материалов / И. П. Тикунова ; Министерство культуры Российской Федерации, Межведомственная рабочая группа по разработке предложений по инновационному развитию библиотек, Российская государственная библиотека. – Москва : Пашков дом, 2017. – 453 с.

4) анализ результатов наблюдения⁴⁰.

Этап 1. В процессе подготовки к хронометражным наблюдениям необходимо:

- определить цель хронометрирования;
- ознакомиться со всеми организационными и техническими условиями выполнения операции (режимом работы оборудования и организацией рабочего места) и устранить выявленные недостатки до начала наблюдения;
- изучить технологический процесс выполнения нормируемой операции;
- расчленить объекты нормирования на составляющие элементы и установить фиксажные точки (резко выраженные по звуку или зрительному восприятию моменты начала и окончания выполнения элемента операции), которые облегчают наблюдение и позволяют определить длительность элемента операции;
- разъяснить работнику цели и задачи проводимого хронометража;
- определить необходимое количество замеров и наблюдений⁴¹.

В период подготовки к проведению хронометража наблюдатель изучает технологический процесс выполнения нормируемой операции, анализирует его, разбивает операцию на элементы, изучает режим работы оборудования и организацию рабочего места. Все выявленные недостатки устраняются до начала наблюдения.

При выборе исполнителя учитывается степень выполнения им норм, его квалификация, соответствие разряда нормируемой работы. Перед проведением хронометража устанавливается количество необходимых наблюдений. Оно зависит от продолжительности элементов операции, типа производства и требований, предъявляемых к степени точности полученных данных. Для большей точности проводится большее число наблюдений.

На первом этапе производится расчленение операции на отдельные элементы с помощью фиксажных точек. Фиксажная точка – это отчетливый внешний признак, воспринимаемый глазом или на слух, сигнализирующий о начале и конце того или иного элемента операции. На этом же этапе проводятся инструктаж сотрудника и изучение рабочего места. Документально это оформляется на лицевой стороне хронометражно-наблюдательной карты, куда заносятся

⁴⁰ Редькина, Н. С. Технологическая работа в библиотеке : практ. пособие / Н. С. Редькина ; Гос. публ. науч.-техн. б-ка, Сиб. отд-ние Рос. акад. наук. – Новосибирск : ГПНТБ, 2006. – 103 с.

⁴¹ Тикунова, Ирина Петровна (кандидат философских наук). Организация нормирования труда в библиотеке : сборник нормативных, методических и информационных материалов / И. П. Тикунова ; Министерство культуры Российской Федерации, Межведомственная рабочая группа по разработке предложений по инновационному развитию библиотек, Российская государственная библиотека. – Москва : Пашков дом, 2017. – 453 с.

данные об операции, указывается количество продукции, вырабатываемой в определенное время, виды и состояние средств труда, характер процесса, квалификация и стаж работы исполнителя, применяемая система заработной платы.

Этап 2. На втором этапе осуществляется наблюдение и фиксация времени. Замеры времени производятся собирательным и накопительным способами с помощью *двухстрелочного секундомера*. Наблюдатель должен по фиксажным точкам засекают время и заносить показания секундомера в наблюдательный лист хронометражной карты, следить за порядком выполнения операции.

Рекомендуется проводить хронометраж 2 раза в течение рабочего дня: через 50–60 минут после начала рабочего дня и завершать замеры – за 1,5–2 часа до его окончания. Нецелесообразно планировать наблюдения в первый и последний день рабочей недели. Если при проведении хронометража в технологическом процессе были небольшие перерывы, то их фиксируют отдельно и не включают во время замеров.

В библиотеках, как правило, среднее количество наблюдений составляет от 5 до 10 замеров.

Объем наблюдений (число замеров) устанавливается в зависимости от длительности изучаемой операции и характера участия в ней работника:

- не более 1 мин. – 30 замеров;
- от 1 до 5 мин. – 20 замеров;
- от 5 до 10 мин. – 12 замеров;
- свыше 10 мин. – 8 замеров.

Точность замеров времени при проведении хронометражных наблюдений зависит от длительности выполнения изучаемых элементов операции. При длительности элемента операции до 10 сек. измерения производят с точностью – до 0,1 сек., при длительности до 1 мин. – до 0,2 сек. При более значительных по длительности элементах (до 30 мин. и более) погрешность регистрации затрат времени допускается в пределах до 5 % длительности, но не более 1 мин. Хотя длительность операций, исследуемых в ходе хронометража, теоретически не ограничивается предельными величинами, использовать коэффициент погрешности при нормировании операций большой продолжительности нецелесообразно.

Этап 3. Обработка хронометражных наблюдений начинается с вычисления длительности выполнения каждого элемента операции, показатели которой заносятся в «Сводную карту хронометражных наблюдений» (Приложения № 5, № 6). По каждому элементу операции образуется ряд значений его продолжительности, называемый хронометрическим рядом (хронорядом). Перед тем как рассчитать среднее значение элемента операции по хроноряду, из него

исключаются все значения дефектных наблюдений (минимальных и максимальных замеров). Затем определяют коэффициент устойчивости хронометражного ряда (K_y) как отношение максимальной продолжительности элемента операции в анализируемом хроноряде (T_{\max}) к минимальной (T_{\min}).

Качество хронорядов проверяют путем сравнения коэффициента устойчивости с его нормативным значением (для библиотечных операций – не более 2,5). Превышение допустимой величины коэффициента означает, что хроноряд неустойчив и при нормировании допущены ошибки. В этом случае данные хронометражных наблюдений анализируют, выявляют и исключают дефектные замеры и повторно проверяют ряд на устойчивость. Если коэффициент соответствует нормативному значению, то хроноряд считается устойчивым, а наблюдение – качественным. В этом случае на основе оставшихся в хронометражном ряду показателей продолжительности замеров можно определить среднюю продолжительность выполнения изучаемого элемента операции, которая вычисляется как средняя арифметическая величина (отношение суммы продолжительности всех оставшихся в хронометражном ряду замеров к количеству этих замеров). Результаты расчетов по всем элементам изучаемой операции переносят в сводную карту хронометражных наблюдений для расчета нормы времени.

Пример. При проведении хронометража одного из элементов операции «Работа с печатной карточкой» – подбор карточек по алфавиту фамилий авто-ров или заглавий для расстановки в служебную картотеку – получен следующий хронометражный ряд:

Таблица № 1

Номер замера	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Продолжительность замера	24	18	18	18	9	18	18	20	20	20	20	20	18	20
Номер замера	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
Продолжительность замера	18	75	20	62	20	35	66	18	20	20	35	20	20	

При проверке коэффициент устойчивости этого хронометражного ряда составил:

$$K_y = \frac{T_{\max}}{T_{\min}} = \frac{75}{9} = 8,33. \quad (4.2)$$

Значение коэффициента превышает норму (2,5). После исключения де-

фектных замеров № 5, 16, 18, 21 коэффициент устойчивости хронометражного ряда составил: $35/18 = 1,94$, что подтверждает устойчивость хроноряда и позволяет определить среднюю продолжительность выполнения изучаемого элемента операции (отношение суммы длительности всех замеров к их количеству в устойчивом хроноряде), которая составила:

$$\frac{478}{239} = 20,78 \text{ сек.} = 0,34 \text{ мин.}$$

Этап 4. Анализ полученных результатов проводится в целях проверки рациональности процесса выполнения операций. При этом изыскиваются возможности сокращения затрат времени путем устранения отдельных элементов операции, замены некоторых приемов более рациональными и менее утомительными, а также перекрытия машинным временем отдельных элементов ручной работы ⁴².

С помощью анализа определяются состав операции и продолжительность выполнения отдельных ее элементов. После этого устанавливается оперативное время выполнения операции или исходные данные для разработки нормативов на ручные и машинно-ручные работы.

4.5. Метод моментных наблюдений

Метод моментных наблюдений осуществляется выборочно по времени, но без выборки по объектам наблюдения. Наблюдение проводится за использованием времени в течение рабочего дня. Среднее число наблюдений – от 5 до 10. Несколько раз в течение дня нормировщик посещает отдел, описывает ход занятий исполнителей, перерыв в работе.

Достоинствами данного метода являются простота проведения наблюдения, небольшая трудоемкость, получение требуемых сведений в короткие сроки. Один наблюдатель может изучить затраты времени большого числа нормируемых сотрудников. Моментные наблюдения могут осуществлять не только специальные наблюдатели, но и все сотрудники нормируемого подразделения. Недостатками метода моментных наблюдений являются получение только средних величин затрат рабочего времени, неполных данных о причинах потерь рабочего времени, а также недостаточное раскрытие структуры затрат рабочего времени ⁴³.

⁴² Редькина, Н. С. Технологическая работа в библиотеке : практ. пособие / Н. С. Редькина ; Гос. публ. науч.-техн. б-ка, Сиб. отд-ние Рос. акад. наук. – Новосибирск : ГПНТБ, 2006. – 103 с.

⁴³ Нормирование труда в библиотеке : методические рекомендации / Российская государственная библиотека, НИО библиотековедения; [сост. Г. А. Новикова, Т. А. Уварова, Н. А. Чуб]. – Москва : Пашков дом, 2013. – 75 с.

5. Методика определения штата сотрудников

Расчет штатной численности сотрудников библиотек ведется в соответствии с рекомендуемыми методиками, утвержденными Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.09.2013 № 504⁴⁴ и Приказом Министерства культуры Российской Федерации от 30.12.2014 № 2479⁴⁵.

Согласно пункту 5.5 «Методических рекомендаций по формированию штатной численности государственных (муниципальных) учреждений культуры...»⁴⁶ штатная численность работников государственного (муниципального) учреждения культуры рассчитывается на основе норм труда с учетом плановых невыходов, устанавливаемых по данным бухгалтерского учета:

$$Ч_{ш} = Ч_{н} \cdot K_{н}, \quad (5.1)$$

где $Ч_{ш}$ – штатная численность персонала учреждения культуры;

$Ч_{н}$ – нормативная численность сотрудников учреждения;

$K_{н}$ – плановый коэффициент невыходов (отпуска, временная нетрудоспособность и т. д.), определяемый как

$$K_{н} = 1 + \frac{\% \text{ невыходов}}{100}. \quad (5.2)$$

Согласно п. 6 «Методических рекомендаций по формированию штатной численности государственных (муниципальных) учреждений культуры...» нормативная численность работников библиотек определяется на основе типовых показателей норм времени по видам работ по следующей формуле:

⁴⁴ Приложение № 1. Рекомендуемые методики определения нормы численности на основе типовых норм времени и типовых норм обслуживания, определения нормы обслуживания на основе типовых норм времени // Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях [Электронный ресурс] : приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.09.2013 № 504. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа : Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

⁴⁵ Об утверждении методических рекомендаций по формированию штатной численности государственных (муниципальных) учреждений культуры (библиотек, фильмофондов, зоопарков, музеев и других организаций музейного типа) с учетом отраслевой специфики [Электронный ресурс] : приказ Министерства культуры Российской Федерации от 30.12.2014 № 2479. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа : Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

⁴⁶ Об утверждении методических рекомендаций по формированию штатной численности государственных (муниципальных) учреждений культуры (библиотек, фильмофондов, зоопарков, музеев и других организаций музейного типа) с учетом отраслевой специфики [Электронный ресурс] : приказ Министерства культуры Российской Федерации от 30.12.2014 № 2479. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа : Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

$$Ч_n = \frac{T_{общ}}{\Phi_{ре}}, \quad (5.3)$$

где $T_{общ}$ – общие трудозатраты на объем работ планируемого периода, чел.-час.;

$\Phi_{ре}$ – фонд рабочего времени на планируемый период, час.

Общие трудозатраты на оказание услуг библиотеками определяются по следующей формуле:

$$T_{общ} = \sum_{i=1}^n H_{epi} \cdot O_i, \quad (5.4)$$

где H_{epi} – показатель типовой нормы времени на i -й вид работ, в минутах;

O_i – плановый объем выполнения i -го вида работ за регламентированный период времени, в условных единицах.

Рассмотрим расчет численности сотрудников на примере отдела комплектования библиотеки. Для определения численности штата отдела комплектования на 2019 год:

- составляется перечень выполняемых процессов и операций;
- выбираются типовые нормы времени;
- определяются плановые объемы выполняемых работ по процессам и операциям;
- рассчитываются трудозатраты на объемы работ планируемого периода;
- определяется фонд рабочего времени 1 сотрудника;
- рассчитывается нормативная и штатная численность сотрудников.

1) Перечень выполняемых процессов и операций составляется на основе типовых отраслевых норм труда, утвержденных Приказом Министерства культуры Российской Федерации от 30.12.2014 № 2477⁴⁷ (Приложение № 10). По каждой операции и процессу определяются плановые объемы работ.

2) Трудозатраты по каждой операции рассчитываются по формуле:

$$T_i = H_{epi} \cdot O_i, \quad (5.5)$$

⁴⁷ Об утверждении типовых отраслевых норм труда на работы, выполняемые в библиотеках (зарегистрировано в Минюсте России 12 мая 2015 г. № 37244) [Электронный ресурс] : приказ Министерства культуры Российской Федерации от 30.12.2014 № 2477. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа : Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

где T_i – общие трудозатраты на объем i -й работы планируемого периода, чел.-час.

Общие трудозатраты суммируются по всем операциям и процессам и видам работ. Общие трудозатраты на работы, выполняемые отделом комплектования, составили $972\,000,6 \text{ минут} / 60 \text{ минут} = 16\,200,01 \text{ часов}$.

3) Для расчета нормативной численности сотрудников определяем фонд рабочего времени на планируемый период по производственному календарю. В 2019 году в целом при пятидневной рабочей неделе с двумя выходными днями будет 247 рабочих дней, в том числе 6 сокращенных на один час рабочих дней, указанных выше, и 118 выходных и нерабочих праздничных дней. Количество рабочих дней, а также выходных и праздничных дней в 2019 году по сравнению с 2018 годом не изменилось. Норма рабочего времени в 2019 году в целом составит: при 40-часовой рабочей неделе – $1\,970 \text{ часов}$ ⁴⁸ ($8 \text{ час.} \times 247 \text{ дней} - 6 \text{ часов} = 1\,970 \text{ часов}$).

Нормативная численность работников отдела комплектования рассчитана по формуле 5.3:

$$C_n = 16\,200,01 \text{ час.} / 1\,970 \text{ час.} = 8,2 \text{ чел.}$$

4) Штатная численность работников отдела комплектования при планируемом проценте невыходов 10 % за год составила 9,02 человека. Расчет проводился с учетом коэффициента, учитывающего планируемые невыходы работников во время отпуска, больничных листов (формула 5.2):

$$K_n = 1 + \frac{10\%}{100} = 1,1.$$

Штатная численность работников отдела комплектования рассчитана по формуле 5.1:

$$C_{ш} = 8,2 \cdot 1,1 = 9,02 \text{ чел.}$$

Численность работников отдела комплектования при планируемом объеме работ в 2019 году должна составить 9 человек, необходимых для нормального функционирования отдела.

⁴⁸ Производственный календарь на 2019 год. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа : Справочно-правовая система.

Список литературы

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации : Федеральный закон Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ : [Принят Гос. Думой 21 дек. 2001 г.: Одобрен Советом Федерации 26 дек. 2001 г.]. – Москва : Проспект ; [Б. м.] : ВИТРЭМ, 2018. – 191 с.
2. Об утверждении методических рекомендаций для Федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда [Электронный ресурс] : приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31 мая 2013 г. № 235. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа : Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
3. Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях [Электронный ресурс] : приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.09.2013 № 504. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа : Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
4. Об утверждении методических рекомендаций по формированию штатной численности государственных (муниципальных) учреждений культуры (библиотек, фильмофондов, зоопарков, музеев и других организаций музейного типа) с учетом отраслевой специфики [Электронный ресурс] : приказ Министерства культуры Российской Федерации от 30.12.2014 № 2479. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа : Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
5. О направлении методических рекомендаций по внесению изменений в планы мероприятий («дорожные карты») «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры в соответствующем регионе» [Электронный ресурс] : письмо Министерства культуры Российской Федерации от 20.02.2014 № 32-01-39/04-НМ. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа : Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
6. Об утверждении типовых отраслевых норм труда на работы, выполняемые в библиотеках (зарегистрировано в Минюсте России 12 мая 2015 г. № 37244) [Электронный ресурс] : приказ Министерства культуры Российской Федерации от 30.12.2014 № 2477. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа : Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
7. О направлении методических рекомендаций по введению нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях культуры с указаниями особенностей введения типовых норм труда в библиотеках, фильмофондах, зоопарках, музеях и других организациях музейного типа [Электронный ресурс] : письмо Министерства культуры Российской Федерации от 03.07.2015 № 231-01-39/НМ. – Электронные текстовые дан. – Режим досту-

па : Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

8. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2020 год» [Электронный ресурс] : решение Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 24 декабря 2019 г., протокол № 11. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа : Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
9. «Об утверждении «Положения о системе нормирования труда в ГАУК ТОНБ» [Электронный ресурс] : приказ Государственного автономного учреждения культуры Тюменской области «Тюменская областная научная библиотека имени Дмитрия Ивановича Менделеева» от 29.08.2017 № 108 – Электронные текстовые дан. – Режим доступа : Проводник системы DIRECTUM 5.6.1.
10. Внедрение и применение норм времени на основные виды работ, выполняемые в библиотеках : метод. рекомендации / Гос. б-ка СССР им. В. И. Ленина ; сост. Н. А. Смирнова ; науч. ред. Н. К. Коссаковская. – Москва, 1991. – 35 с.
11. Нормирование труда в библиотеке : методические рекомендации / Российская государственная библиотека, НИО библиотековедения; [сост. Г. А. Новикова, Т. А. Уварова, Н. А. Чуб]. – Москва : Пашков дом, 2013. – 75 с.
12. Нормирование библиотечного труда в Государственной публичной библиотеке имени М. Е. Салтыкова-Щедрина. Методические материалы / Министерство культуры РСФСР ; Государственная публичная библиотека имени М. Е. Салтыкова-Щедрина ; [сост. Л. С. Семенова; науч. ред. А. С. Рогожин]. – Ленинград, 1981. – 84 с.
13. Смирнова Н. А., Новикова Г. А. Комментарий к использованию межотраслевых норм времени на работы, выполняемые в библиотеках // Библиотека и закон : Справочник. Вып. 3. – Москва, 1997. – С. 413–418.
14. Тикунова, И. П. Организация нормирования труда в библиотеке : сборник нормативных, методических и информационных материалов / И. П. Тикунова ; Министерство культуры Российской Федерации, Межведомственная рабочая группа по разработке предложений по инновационному развитию библиотек, Российская государственная библиотека. – Москва : Пашков дом, 2017. – 453 с.
15. Как нормировать труд в культуре : инструкция, краткий справочник по нормам и кейсы по видам учреждений. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа:
http://ocntpskov.ru/wp-content/uploads/2019/11/Kniga_Norma_Kultura.pdf

16. Нормы времени на основные технологические процессы и операции ГПНТБ СО РАН : [сборник] / Государственная публичная научно-техническая библиотека Сибирского отделения Российской академии наук ; [отв. сост.: О. В. Кулева, М. Ю. Дунин-Барковская ; сост.: Н. И. Подкорытова и др. ; отв. ред. Н. С. Редькина]. – Новосибирск : ГПНТБ СО РАН, 2016. – 263 с.
17. Нормы времени на работы, выполняемые в ГПНТБ России. – Москва, 1993. – С. 46–48.
18. Редькина, Н. С. Технологическая работа в библиотеке : практ. пособие / Н. С. Редькина ; Гос. публ. науч.-техн. б-ка, Сиб. отд-ние Рос. акад. наук. – Новосибирск : ГПНТБ, 2006. – 103 с.
19. Будакова, Н. И. Установление систем нормирования труда в организации // Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2019. – № 5.
20. «Об установлении систем нормирования труда в организации». [Электронный ресурс] : Письмо Минтруда России от 20.02.2019 № 14-1/ООГ-1201. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа : Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

БЛОК-СХЕМА Последовательность проведения работ по нормированию



Перечень (номенклатура) технологических процессов и операций

Структурное подразделение

№ таблицы процесса ⁴⁹	Наименование технологического процесса, операции. Состав работы	Единица измерения	Типовая норма времени ⁵⁰ (мин.)	Объем выполняемых работ за год	Отсутствие типовой нормы труда или несоответствие условиям выполнения работ ⁵¹	Должность, Ф.И.О исполнителя	Организационно-технические условия выполнения технологического процесса, операции ⁵²

⁴⁹ Об утверждении типовых отраслевых норм труда на работы, выполняемые в библиотеках (зарегистрировано в Минюсте России 12 мая 2015 г. № 37244) [Электронный ресурс] : приказ Министерства культуры Российской Федерации от 30.12. 2014 № 2477. – Электронные текстовые дан. – Режим доступа : Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

⁵⁰ Базовый показатель.

⁵¹ Внесение изменений в типовые нормы труда осуществляется при следующих условиях:

- отличие организационно-технических условий выполнения работ от тех, которые представлены в типовых сборниках норм труда;
- отсутствие показателей норм труда на работы, которые выполняются в учреждении (при изменении регламентов и стандартов оказания услуг, выполнения работ).

⁵² Условия выполнения работ:

- технические – параметры технологического процесса, оборудования, приспособлений, требования к качеству продукции, услуг;
- организационные – характеристики организации трудовых процессов, в том числе организации рабочих мест, систем и видов обслуживания, методов и приемов труда;
- санитарно-гигиенические – характеристики производственной среды (освещенность рабочих мест, температура воздуха, шум, вибрация и другие);
- психофизиологические – показатели, характеризующие влияние трудовых процессов на организм работника (затраты физической и умственной энергии, степень утомления и так далее);
- социальные – характеристики профессионально-квалификационного уровня персонала, отношения к труду и другие (потери рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины, временной нетрудоспособности, текучести кадров и т. п.);
- правовые – продолжительность рабочего времени, формы организации труда, условия выполнения работ и иные, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации;
- структурные, экономические и другие факторы.

Карта фотографии (самофотографии) рабочего дня

Отдел: Отдел МБА и доставки документов

Ф.И.О: Иванова Н. И.

Должность: ст. библиотекарь

Дата: 22.11.2018

№ п/п	Наименование работы или перерывов	Индекс затрат рабочего времени	Текущее время		Продолжительность, мин /час.	Объем работы
			Начало	Окончание		
1.	Начало работы		8.00			
2.	Подготовка рабочего места	$T_{нз}$	8.00	8.15	15 / 0,25	
3.	Прием заказов абонентов через автоматизированную систему	$T_{он}$	8.15	11.30	195 / 3,15	40 заказов
4.	Технологический перерыв	$T_{отд}$	11.30	11.40	10 / 0,17	
5.	Подготовка и оформление документов к выдаче	$T_{он}$	11.40	13.10	90 / 1,5	25 документов
6.	Перерыв на обед	$T_{отд}$	13.10	13.40	30 / 0,5	
7.	Регистрация выдачи документов в автоматизированной системе	$T_{он}$	13.40	14.45	65 / 1,08	29 документов
8.	Ксерокопирование документов по заказу абонента	$T_{он}$	14.45	15.55	70 / 1,17	67 листов
9.	Перерыв на личные надобности	$T_{отд}$	15.55	16.00	5 / 0,08	
10.	Консультация	$T_{он}$	16.00	16.10	10 / 0,17	1 консультация
11.	Разговор по телефону	$T_{ин}$	16.10	16.15	5 / 0,08	
12.	Уборка рабочего места	$T_{нз}$	16.15	16.25	10 / 0,17	
13.	Заполнение карты	$T_{нз}$	16.25	16.30	5 / 0,08	
	Итого: 8 час. 30 мин.					

Итого по видам работ:

Подготовительно-заключительное время ($T_{нз}$) – 30 мин.Оперативное время ($T_{он}$) – 430 мин. (7 час. 10 мин.)Время регламентированных перерывов ($T_{отд}$) – 45 мин.Время нерегламентированных перерывов ($T_{ин}$) – 5 мин.

Карта систематизации фотографий рабочего дня

№ п/п	Категории затрат Рабочего времени	Число работников					Баланс рабочего времени					
		Данные из баланса рабочего времени, мин.					Фактический			Проектируемый		
		1	2	3	4	5	Число работ- ников	В % к рабочему времени	В % к опе- ративному времени	Продолжи- тельность, мин.	В % к рабочему времени	В % к опе- ративному времени
1.	Подготовительно- заключительное время, $T_{по}$	10	13	14	12	10	5	2,3 %	2,3	10	2,0 %	2,3 %
2.	Время обслуживания рабочего места, $T_{об}$	23	10	9	12	12	5	2,6 %	26	10	2,0 %	2,0 %
3.	Оперативное время, $T_{оп}$	423	421	420	450	455	5	85,1 %	-	440	86,3 %	-
4.	Время на отдых и личные надобности, $T_{отд}$	30	30	30	30	30	5	5,9 %	4	30	5,9 %	5,9 %
5.	Время нерегла- ментированных перерывов, $T_{пр}$	1	10	6	3	3	5	0,8 %	0,5		0,0 %	
6.	Время, затраченное на выполнение работ, не входящих в круг обязанностей исполителя, $T_{ик}$	23	26	37	-	-	5	3,4 %	4	20	3,9 %	3,9 %
	Итого	510	510	510	510	510				510		

Хронометражная карта

Аналитическое описание документов в ПО Алеф

Отдел: Отдел обработки документов

Ф.И.О работника: Иванова О. П.

Должность: гл. библиограф

Дата: 22.10.2018

Операция (содержание работы)	Единица учета	Текущее время		Перерыв	Примечание
		Начало	Конец		
Перенос партии документов на рабочий стол, вход в модуль «Каталогизация» ПО Алеф через пароль. Поиск БЗ на документ (сборник) в модуле «Каталогизация» по регистрационному номеру документа. Формирование аналитической БЗ и ввод данных в формат MARC 21 в соответствии с методическими решениями РГБ, ОБЛ ГОСТ 7.1-2003, «Российскими правилами каталогизации», «Руководством «MARC 21»; консультации у специалистов; решение спорных вопросов. Проверка правильности данных в библиографической записи, внесение исправлений. Передача обработанных документов (сборников) для расстановки в фонд.	Одна статья	11 ч. 10 мин.	11 ч. 46 мин.		2 статьи
		11 ч. 40 мин.	12 ч. 01 мин.		2 статьи
		11 ч. 00 мин.	11 ч. 27 мин.		2 статьи
		11 ч. 05 мин.	11 ч. 36 мин.		2 статьи
		11 ч. 30 мин.	12 ч. 56 мин.		7 статей
		13 ч. 10 мин.	13 ч. 42 мин.		2 статьи
		13 ч. 09 мин.	13 ч. 52 мин.		4 статьи
		13 ч. 08 мин.	13 ч. 39 мин.		5 статей
		13 ч. 00 мин.	13 ч. 41 мин.		1 статья
		13 ч. 00 мин.	13 ч. 55 мин.		4 статьи

**Сводная карта хронометражных наблюдений
Аналитическое описание документов в ПО Алеф⁵³**

№ п/п	Наименование процесса, операции	Номер замера										Сумма всех величин продолжительности (мин.)	Число качественных замеров	Продолжительность операции в расчете на ед. изм.
		Продолжительность (мин)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	Перенос партии документов на рабочий стол, вход в модуль «Каталогизация» ПО Алеф через пароль. Поиск 53 на документ (сборник) в модуле. «Каталогизация» по регистрационному номеру документа. Формирование аналитической БЗ и ввод данных в формат MARC 21 в соответствии с методическими решениями РГБ, ОБЛГОСТ 7.1-2003, «Российскими правилами каталогизации», «Руководством «MARC 21»; консультации у специалистов; решение спорных вопросов. Проверка правильности данных в библиографической записи, внесение исправлений. Передача обработанных документов (сборников) для расстановки в фонд.	36	21	27	31	86	32	43	31	41	55	403	10	13

⁵³ Примечание: Единица измерения – 1 статья; объем выполненной работы – 31 статья.

Карта апробации (проверки) местной нормы труда

Наименование подразделения: _____

Ф.И.О исполнителя: _____

Должность исполнителя: _____

Стаж работы в нормируемом подразделении: _____

Наименование процесса, операции: _____

Единица измерения: _____

Установленная норма времени: _____

Установленная норма выработки в час: _____

№ п/п	Дата ⁵⁴	Оперативное время		Норма выработки в час	Комментарии
		Начало замера	Конец замера		

Период проведения апробации: _____

Подпись руководителя подразделения: _____ (_____)
расшифровка подписи

Подпись исполнителя: _____ (_____)
расшифровка подписи

⁵⁴ Апробация проводится в течение 2–3 месяцев, не менее 14 дней.

АКТ⁵⁵

о проведении апробации (проверки) местной нормы труда

Настоящий акт составлен заведующим _____ Ивановой И. Ю.,
(название структурного подразделения)

главным библиотекарем _____ Смирновой О. Л.,
(название структурного подразделения)

главным библиотекарем _____ Петровой Н. А.
(название структурного подразделения)

в том, что с «___» _____ 20__ г. по «___» _____ 20__ г.

в _____
(название структурного подразделения)

проводилась апробация (проверка) в производственных условиях местной нормы труда:

_____ (наименование процесса, операции)

В ходе проверки было установлено, что разработанная и проверенная на производственных участках норма труда приемлема к практическому использованию, подтверждена правильность выбора факторов, влияющих на величину нормы.

Заведующий _____ И. Ю. Иванова

Главный библиотекарь _____ О. Л. Смирнова

Главный библиотекарь _____ Н. А. Петрова

⁵⁵ Акт по итогам апробации, подтвердившей приемлемость разработанной нормы.

Приложение № 2
к Методическим рекомендациям по
разработке системы нормирования труда
в государственных (муниципальных)
учреждениях, утвержденным приказом
Министерства труда и социальной
защиты Российской Федерации
от 30.09.2013 № 504.

**Примеры (алгоритмы) расчета норм труда путем коррекции типовых норм
труда с учетом организационно-технических условий выполнения техно-
логических (трудовых) процессов в государственном (муниципальном)
учреждении**

Пример 1. Расчет нормы времени учреждения путем применения поправочного коэффициента к типовой норме времени.

Типовая норма времени – «А» минут, необходимых для выполнения работ, связанных с сопровождением работником учреждения гражданина, поступившего в приемное отделение, до отделения дневного пребывания при условии, что расстояние между ними не превышает 50 метров. Кроме того, предусмотрены поправочные коэффициенты при следующих расстояниях:

от 50,1 до 60 метров – 1,2;

от 60,1 до 70 метров – 1,4.

В учреждении четыре отделения дневного пребывания, расстояние между приемным отделением и отделениями дневного пребывания составляет:

отделением № 1 – 40 метров;

отделением № 2 – 54 метра;

отделением № 3 – 65 метров;

отделением № 4 – 80 метров.

Соответственно норма времени при сопровождении до отделения № 1 должна быть определена в «базовом» размере – «А» минут (расстояние до 50 метров).

При сопровождении до отделения № 2 норма времени определяется в размере «А» минут умноженное на 1,2 (с учетом поправочного коэффициента, предусмотренного типовой нормой времени – 1,2 для расстояния от 50,1 до 60 метров).

При сопровождении до отделения № 3 норма времени определяется в размере «А» минут умноженное на 1,4 (с учетом поправочного коэффициента,

предусмотренного типовой нормой труда – 1,4 для расстояния от 60,1 до 70 метров).

Для определения нормы времени учреждения при сопровождении до отделения № 4 следует рассчитать поправочный коэффициент к «базовому» значению типовой нормы времени («А» минут). При проведении расчета рекомендуется использовать наиболее близкий к фактическому расстоянию (80 метров) интервал, для которого рассчитана (с учетом поправочного коэффициента) типовая норма времени (от 60,1 до 70 метров).

Расчет производится в два этапа. Сначала определяется среднее расстояние, на которое сопровождающий и гражданин переместятся за 1 минуту, равное «А» минут $\times 1,4 / 70$ метров. При этом рекомендуется учесть максимальное расстояние, для которого применима типовая норма времени.

Затем на втором этапе определяется норма времени как среднее, на которое сопровождающий и гражданин переместятся за 1 минуту, умноженное на 80 метров (фактическое расстояние при сопровождении до отделения № 4).

Пример 2. Определение нормы времени на оказание одной услуги путем сопоставления характеристик применяемого оборудования.

Типовой нормой времени определено время оказания одной услуги «Н» – 60 минут. Расчет нормы труда был проведен с учетом применения аппарата «Х1».

В учреждении при оказании услуги «Н» применяется аппарат «Х5». Таким образом, учреждению необходимо оценить, какое влияние окажет на время оказания услуги «Н» замена аппарата «Х1» на «Х5».

Согласно инструкции по эксплуатации аппарата «Х1» перед началом работы он должен разогреваться в течение 10 минут. Одновременно необходимо ввести программу работы аппарата. Каждый раз программа вводится вручную оператором. Время выполнения программы, используемой при оказании услуги «Н», составляет 2 минуты. Таким образом, из 60 минут оказания услуги «Н» 12 минут приходится на работу аппарата «Х1».

Согласно инструкции по эксплуатации аппарата «Х5» разогрев аппарата «Х5» занимает 1 минуту, в течение которой необходимо выбрать программу работы аппарата. Программы введены в память аппарата «Х5». Время выполнения программы, используемой при оказании услуги «Н», составляет 2 минуты. Следовательно, общее время работы аппарата «Х5» при оказании услуги «Н» составляет 3 минуты. Соответственно замена аппарата «Х1» на аппарат «Х5» позволяет сэкономить 9 минут (12 минут – 3 минуты). Общее нормативное время оказания одной услуги «Н» сокращается до 51 минуты, что должно

быть зафиксировано при определении системы нормирования труда учреждения.

Пример 3. Определение нормы времени на оказание услуги в учреждении с учетом различий организационно-технических условий при оказании услуги.

Типовой нормой времени определено время на оказание одной услуги «К» – 45 минут. При этом указано, что она включает пять последовательных этапов. Анализ оказания услуги «К» учреждением показывает, что с учетом особенностей технических или природно-климатических условий (например, дополнительный прогрев оборудования, расположенного на неотапливаемой площадке перед запуском в зимний период времени) необходим еще один дополнительный этап. Соответственно учреждение должно определить нормативное время, необходимое для выполнения дополнительного этапа, и с его учетом определить норму труда учреждения.

Перечень выполняемых процессов и операций отделом комплектования

№ п.п.	Наименование процесса, операции. Состав работы на основе «Типовых отраслевых норм труда на работы, выполняемых в библиотеках» (Приказ Минкультуры России от 30.12.2014 № 2477)	Единица измерения	Норма времени, мин.	Планировый объем работы на 2019 год	Трудовые затраты	
					гр. 6 =	гр. 4 × гр. 5
1	2	3	4	5	6	
	Комплектование библиотечного фонда					
	Отбор изданий по прайс-листам, тематическим планам, каталогам, базам данных, на Интернет-сайтах, в книжных магазинах:	одна позиция				
	документов, книг, материалов	одна позиция	5,20	39 675,00	206 310,00	
	старопечатных и рукописных документов	одна позиция	10,00	0,00	0,00	
	Определение экзemplярности заказа:	одна позиция				
	для библиотеки в целом	одна позиция	1,60	39 675,00	63 480,00	
	Оформление заказа; указание экзemplярности, стоимости заказа, даты	один заказ				
	Количество заказанных названий:					
	1 – 15		40,00	0,00	0,00	
	16 – 25		65,00	0,00	0,00	
	26 – 75		196,00	465,00	91 140,00	
	76 – 100		261,00	0,00	0,00	
	Работа в автоматизированной системе (АС):					
	ведение реестра поставщиков в АС	одна позиция	8,30	375,00	3 112,50	
	Оформление подписки на периодические издания 2 раза в год:					

1	2	3	4	5	6
	выбор названия периодических изданий для подписки	одно название	2,70	933,00	2 519,10
	сбор заявок от подразделений библиотеки для подписки на периодические издания	одна заявка	1,50	5,00	7,50
	сверка распечатки списков условно заказанных периодических изданий с картоечкой заказов, внесение изменений в распечатки списков	одно название	1,70	933,00	1 586,10
	сверка заказа текущего года на периодические издания с подпиской предыдущего года для выявления изменений в названиях; внесение изменений данных	одно название	2,40	933,00	2 239,20
	сверка выходных данных впервые заказываемых зарубежных периодических изданий с библиографическими справочниками и другими информационными источниками	одно название	13,50	1,00	13,50
	составление регистрационной карточки для картотеки периодических изданий (обязательный экземпляр краеведческих изданий)	одна карточка	4,50	366,00	1 647,00
	Работа в автоматизированном режиме (АС):				
	ввод заказа на периодические издания в базу данных	одна карточка	3,50	366,00	1 281,00
	вывод на экран регистрационной карточки, распечатка	одна карточка	1,80	366,00	658,80
	корректировка заказа: вывод на экран списка периодических изданий; внесение изменений	одно название	1,80	0,00	0,00
	составление сводных таблиц и списков изданий для обоснования цены	один комплект	360,00	4,00	1 440,00

1	2	3	4	5	6
	Переписка с книготорговыми организациями и издательствами, библиотеками, дарителями:				
	составление, печать текста письма (запроса, претензии), регистрация в книге исходящих документов (постановка даты, порядкового номера, указание наименования организации, краткое содержание письма)	одно письмо	10,20	768,00	7 833,60
	составление, печать благодарственного письма, регистрация в Книге даров библиотеки	одно письмо	11,00	5,00	55,00
	составление, печать письма на предварительный обещет изданий, подготовленных к приобретению	одно письмо	5,20	5,00	26,00
	оформление, отправка заказа издающим организациям, распространителям	один заказ	3,10	468,00	1 450,80
	Докомплектование библиотечного фонда:				
	получение заявки на приобретение документов от подразделений	одна заявка	2,60	30,00	78,00
	сверка заявки с «Базой данных заказа»	одно название	2,00	0,00	0,00
	просмотр картотеки неудовлетворенного спроса; анализ отказов для выявления отсутствующих документов	один документ	3,00	0,00	0,00
	Отбор электронных изданий для электронной библиотеки (ЭБ):				
	отбор файла по спискам предложений для ЭБ, проверка на дублетность, проведение сверки записи с электронным каталогом (ЭК)	одно название	3,00	0,00	0,00
	проверка легитимности размещения электронного документа в ЭБ	одно название	10,00	0,00	0,00
	Отбор сетевых удаленных ресурсов (СУР):				

1	2	3	4	5	6
	просмотр книгоиздательской и книготорговой информации	один ресурс	2,00	10,00	20,00
	определение темы ресурса, состава, условий доступа, создание первичной записи в паспорте ресурса	один ресурс	90,00	10,00	900,00
	организация проведения тестового доступа к СУР	один ресурс	860,00	10,00	8 600,00
	заполнение листа тестирования	один ресурс	420,00	10,00	4 200,00
	Составление оперативного (текущего) плана комплектования:				
	определение мероприятий по формированию единого фонда на текущий год, ответственных исполнителей, количественных показателей объема фонда (поступление, выбытие), источников поступления, сметы расходов	один план	1 044,00	1,00	1 044,00
	Оформление плана комплектования в форме:				
	таблиц	одна таблица	2,60	1,00	2,60
	Прием и учет поступивших документов:				
	распаковка / упаковка изданий	одна пачка	2,50	1 200,00	3 000,00
	разбор документов по видам, языкам, источникам поступления	одно название	1,00	13 627,00	13 627,00
	проверка отсутствия бракованных экземпляров	один экземпляр	1,00	27 095,00	27 095,00
	Прием документов, поступивших с сопроводительным документом:				
	прием документов по сопроводительным материалам (лист регистрации, счет, накладная, копия чека, акт), подбор их по алфавиту авторов или заглавий, экспедиционным номерам, сверка с сопроводительным документом, проставление цены на издании, подсчет числа экземпляров, общей стоимости	один экземпляр	2,80	27 095,00	75 866,00

1	2	3	4	5	6
	проставка штемпеля на обороте титульного листа и на 17-й странице документа	один экземпляр	0,26	27 095,00	7 044,70
	проставка регистрационного номера на документ	один экземпляр	0,26	27 095,00	7 044,70
	наклеивание на документ метки для устройств радиочастотной идентификации объектов, актуализация метки	один экземпляр	1,20	27 095,00	32 514,00
	Прием документов, поступивших без сопроводительных документов:				
	проверка на дублетность; проведение оценки документов	один документ	3,10	3 500,00	10 850,00
	составление акта на прием документов	одно название	1,00	27 095,00	27 095,00
	проставка штемпеля на обороте титульного листа и на 17-й странице документа	один экземпляр	0,26	3 500,00	910,00
	проставка регистрационного номера на документ	один экземпляр	0,26	3 500,00	910,00
	наклеивание на документ метки для устройств радиочастотной идентификации объектов, актуализация метки	один экземпляр	1,20	3 500,00	4 200,00
	Формирование библиографической записи / или заимствование библиографической записи в других БД, редактирование записи	одно название	6,20	13 627,00	84 487,40
	Передача партии документов в структурное подразделение (в обработку)	одна партия	37,20	407,93	15 175,12
	Прием и регистрация журналов и газет:				
	подборка журналов и газет по алфавиту названий, поиск регистрационной карточки в картотеке подписных изданий, отметка номера, даты получения издания	один документ	0,94	3 000,00	2 820,00

1	2	3	4	5	6
	регистрация новых поступлений в базе данных АС	один документ	2,60	3 000,00	7 800,00
	Прием и регистрация сетевых удаленных ресурсов (СУР) в АС:				
	проверка доступности ресурса (прием)	один ресурс	30,00	0,00	0,00
	оформление сопроводительной документации (акт приема)	один ресурс	10,00	0,00	0,00
	введение записи в реестр учета СУР	один ресурс	4,80	0,00	0,00
	введение записи в реестр паспортов СУР	один ресурс	3,70	0,00	0,00
	подготовка сведений для сайта о СУР	один ресурс	20,00	0,00	0,00
	проверка качества файлов, регистрация электронного документа в ЭК, передача файлов на сервер	один документ	9,30	0,00	0,00
	Формирование акта передачи новых поступлений в другие подразделения:				
	в АС через программу диспетчеризации изданий	один экземпляр	0,15	815,00	122,25
	Ведение «Книги суммарного учета»:				
	разбор документов по видам, отраслям знаний, языкам, подсчет числа документов, запись результатов подсчета по установленной форме в «Книгу суммарного учета»	одна запись			
	Количество документов в партии поступлений:				
	1	одна запись	0,60	0,00	0,00
	2 – 50	одна запись	30,80	0,00	0,00
	51 – 250	одна запись	150,00	439,00	65 850,00
	сверка финансовых документов отдела с финансовыми документами бухгалтерии	один документ	1,46	439,00	640,94
	оформление сопроводительных документов (счет, накладная, акт) для передачи в бухгалтерию	один документ	13,00	21 676,00	281 788,00

1	2	3	4	5	6
	оформление инвентарной книги, нумерация листов, проставление номера в инвентарной книге	одна страница	0,88	21 676,00	19 074,88
	проставление инвентарного номера на документе	один документ	2,60	21 676,00	56 357,60
	прием актов на выбывшие документы от структурных подразделений; внесение записи в «Книге суммарного учета» (2-я часть); проставление номера акта	один акт	8,70	15,00	130,50
	Исключение документа по акту из учетных форм:	один документ			
	инвентарной книги	один документ	1,40	24 750,00	34 650,00
	учетного каталога	один документ	0,88	24 750,00	21 780,00
	описи инвентарных номеров	один документ	1,00	0,00	0,00
	исключение выбывших документов из базы данных АС	один документ	1,00	24 750,00	24 750,00
	подшивка актов	один акт	0,26	15,00	3,90
	Оказание консультативной помощи (библиотекам области по вопросам комплектования и учета фонда)	консультация	10,00	50,00	500,00

