



**Ирина Петровна  
Тикунова,**

начальник Управления научной  
и методической деятельности —  
заведующая Центром по  
исследованию проблем развития  
библиотек в информационном  
обществе Российской  
государственной библиотеки  
(Москва)

# Использование норм времени в управлении муниципальной библиотекой

И. П. ТИКУНОВА

Современная библиотека как объект управления представляет собой сложную организационно-технологическую систему, эффективность функционирования которой зависит от рационального планирования и использования имеющихся ресурсов.

При выполнении любой работы одним из важнейших ресурсов является время. Время — уникальный невозполнимый ресурс, который нельзя вернуть, но можно рассчитать временные затраты, необходимые для выполнения конкретного объема работы, в том числе с помощью нормирования труда. В арсенале научной организации труда имеется целая система методов планирования деятельности, основанных на нормировании труда, т. е. на определении необходимых затрат труда на выполнение определенного объема работы в конкретных организационно-технических условиях.

## Теоретические основы нормирования труда

Следует отметить, что нормирование труда позволяет не только рассчитать необходимые затраты труда и установить нормы времени (необходимые затраты времени на выполнение единицы работы одним или несколькими работниками), но и:

- определить конкретный и обоснованный объем производственного задания отдельному работнику, подразделению или целому учреждению и тем самым оградить от неоправданной интенсифи-

ОБСЛУЖИВАНИЕ ЧИТАТЕЛЕЙ В ДЕТСКОМ  
СЕКТОРЕ МОДЕЛЬНОЙ БИБЛИОТЕКИ № 14  
ИМ. МИТРОПОЛИТА МАКАРИЯ БУЛГАКОВА  
(БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛ.)



кации труда и необоснованно завышенных производственных заданий;

- оценить деятельность библиотеки в целом и отдельных ее работников;
- рассчитать численность персонала, необходимо для выполнения конкретных объемов работ;
- определить стоимость библиотечных услуг и работ.

Система норм труда включает самые разнообразные параметры. Важное место занимают нормы затрат и результатов труда; их конкретным выражением являются нормы времени, которые всегда устанавливаются в единицах времени (в часах, минутах, секундах) и являются базовыми, так как в соответствии с ними рассчитываются другие нормы затрат труда (нормы выработки, нормы численности и т. д.).

Нормы затрат времени могут быть установлены на операцию, изделие, работу, комплекс работ. Они различаются по периоду и сфере деятельности, по методу установления, степени укрупнения, по способу построения и т. д.

По степени укрупнения нормы могут быть дифференцированными (операционными), укрупненными, комплексными.

Дифференцированные нормы устанавливаются на одну операцию, например, штемпелевание документов. Такие нормы дают возможность достичь точности при расчетах трудоемкости выполняе-

мых работ, штатной численности и др. и являются основой при разработке комплексных норм.

Укрупненные нормы устанавливаются на взаимосвязанную группу операций или на один трудовой процесс, например техническая обработка документа. Чаще всего такие нормы используют при планировании, отчетности, расчете производственной нагрузки на каждого сотрудника, при обосновании штатов.

Комплексные нормы устанавливаются на законченный, укрупненный комплекс или цикл взаимосвязанных работ, например, подготовка мероприятия.

Применение тех или иных норм труда определяется степенью стабильности технологического процесса, повторяемости и уровнем продолжительности нормируемых работ (операций, комплексов операций и др.). Однако единственное, но важное условие использования норм времени должно быть соблюдено: *нормы должны быть прогрессивными и отражать современное состояние развития библиотечной работы, передовые приемы и методы труда.* В соответствии с этим критерием устанавливают постоянные, временные и разовые нормы труда.

Постоянные нормы труда устанавливают на работы, стабильные по организационно-техническим условиям, без указания срока их действия и утверждают на срок не более пяти лет, по истечении которых проводится анализ для определения



В ГОРОДСКОЙ ЮНОШЕСКОЙ БИБЛИОТЕКЕ  
КАЛИНИНГРАДСКОЙ ЦБС

целесообразности пересмотра применяющихся норм труда.

Временные нормы труда устанавливают на период освоения тех или иных работ, на повторяющиеся операции при отсутствии утвержденных нормативных материалов для нормирования труда. Срок действия временных норм рекомендуется устанавливать на период не более трех месяцев.

Разовые нормы труда могут устанавливаться библиотекой на отдельные работы, носящие единичный характер (внеплановые, аварийные или случайные, не предусмотренные технологией), и утрачивают силу после выполнения соответствующей работы.

При нормировании труда широко используются различные нормативы — научно обоснованные нормы времени, разработанные на базе проведенных исследований, регламентированные юридическими актами и предназначенные для многократного использования при расчете конкретных затрат труда (времени) применительно к определенным организационно-техническим условиям.

По сфере применения нормативы подразделяются на межотраслевые, отраслевые и местные.

Межотраслевые нормативы предназначены для нормирования работ, имеющих широкое применение в различных отраслях экономики. В России межотраслевые нормы времени на работы, выполняемые в библиотеках, были утверждены

Министерством труда и социального развития Российской Федерации в 1997 г. и применялись в библиотеках всех ведомств до начала автоматизации библиотечных процессов и внедрения в библиотечную практику информационно-коммуникационных технологий.

Отраслевые ( типовые ) нормативы устанавливают на однородные работы ( типовые трудовые процессы ), выполняемые в различных библиотеках одной отрасли при относительно одинаковых ( типовых ) организационно-технических условиях. В 2014 г. в качестве типовых отраслевых нормативов Министерство культуры Российской Федерации утвердило Типовые отраслевые нормы труда на работы, выполняемые в библиотеках [1].

Межотраслевые и типовые ( отраслевые ) нормативы труда используют в качестве базовых показателей при разработке местных норм труда, расчете производных показателей, в целях организации труда и управления персоналом.

Местные нормативы труда обычно разрабатывают в библиотеках в следующих случаях:

- отсутствие отраслевых и межотраслевых нормативов труда;
- наличие работ ( операций, процессов ), ранее не охваченных нормированием;
- внедрение новых, ранее не выполнявшихся видов работ;
- изменение содержания трудового процесса и технологии выполнения работ.

Местные нормативы используют для расчета плановых объемов работ и определения необходимых ресурсов только в той библиотеке, где они были разработаны и утверждены. Следует помнить, что работа по нормированию труда с целью расчета норм времени требует специальных знаний и навыков, она относится к числу трудозатратных видов деятельности, поэтому в большинстве российских библиотек применяют типовые отраслевые нормы труда на работы, выполняемые в библиотеках (2014) [2].

## **Нормативная основа нормирования труда**

Нормативную основу деятельности по нормированию труда составляют положения Трудового кодекса Российской Федерации (ч. 2, гл. 22 «Нор-

мирование труда», ст. 159—163), в соответствии с которыми работникам гарантируется государственное содействие системной организации нормирования труда, а работодатель обязан обеспечить нормальные условия для выполнения работниками норм труда [3]. Кроме того, в соответствии с действующим законодательством оплата труда зависит от выполнения трудовых норм [3, ч. 2, гл. 21, ст. 155].

Другой важный документ, регламентирующий нормирование труда в библиотеках, — это приказ Министерства культуры Российской Федерации от 30.12.2014 г. № 2477, которым были утверждены «Типовые отраслевые нормы труда на работы, выполняемые в библиотеках».

Эти нормы предназначены для формирования обоснованных оптимальных показателей трудоемкости выполнения работ в государственных (муниципальных) библиотеках, определения штатной численности работников, выдачи нормированных заданий и соотношений между плановыми и договорными работами [2, с. 57].

Данные «Типовые отраслевые нормы...» достаточно сложно структурированы. Нормативная часть документа содержит типовые отраслевые нормы, распределенные по пяти разделам для трех групп библиотек: два раздела для государственных (муниципальных) библиотек, один — для специализированных библиотек для инвалидов по зрению, два раздела для большой группы библиотек: детских, юношеских, научно-исследовательских институтов (НИИ), образовательных учреждений.

Один из разделов для государственных (муниципальных) библиотек содержит нормы на работы, выполняемые без использования автоматизированных систем управления процессами, другой — нормы на работы, выполняемые с использованием автоматизированных систем управления процессами. Также распределены нормы для детских, юношеских библиотек, библиотек НИИ, образовательных учреждений.

Внутри каждого раздела технологические процессы и операции сгруппированы по основным видам библиотечной работы, например: «Комплектование библиотечного фонда», «Библиотечная обработка документов», «Обслуживание читателей»,

«Методическая работа» и др. Некоторые из этих видов работ делятся на более мелкие подвиды. Для каждой группы дается таблица с указанием наименования процесса, составляющих его технологических операций, единицы измерения этих операций и норма времени на выполнение одной единицы продукции в ходе каждой операции или процесса.

К сожалению, данные «Типовые отраслевые нормы...» кроме сложной структуры имеют еще ряд недостатков, затрудняющих их использование. Один из них заключается в том, что в разных таблицах нормативной части встречаются разные по величине нормы на одинаковые процессы. Кроме того, серьезной проблемой для использования является отсутствие четкого описания содержания технологических процессов и операций. Наконец, эти нормативы, принятые в 2014 г., уже требуют пересмотра и дополнения, так как содержат нормы на работы, которые постепенно уходят из библиотечной практики или технологически изменяются.

### **Система нормирования труда в библиотеке**

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации в каждой организации (библиотеке) должна быть создана система нормирования труда, основными целями которой 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 (муниципальных) услуг);
- повышение эффективности обслуживания потребителей государственных (муниципальных) услуг.

Для достижения поставленных целей необходимо:

- способствовать максимальному охвату нормированием всех трудовых процессов всех категорий работников;
- обеспечивать качество проектируемых и внедряемых норм труда;
- контролировать актуальность научно обоснованных норм, их соответствие современному уровню организации библиотечного труда;
- своевременно информировать коллектив работников о новых нормах труда.

Ответственность за состояние нормирования труда в библиотеке несет руководитель, который с учетом мнения представительного органа работников определяет систему нормирования труда.

В локальных нормативных документах библиотеки (Уставе библиотеки, Положении о системе нормирования труда, Коллективном договоре) должны быть зафиксированы основные принципы, регламентирующие создание и функционирование системы нормирования труда, в том числе:

- применяющиеся в библиотеке нормы труда по видам работ и рабочим местам при выполнении тех или иных видов работ, а также методы и способы их установления;
- порядок и условия введения норм труда применительно к конкретным производственным условиям, рабочему месту;
- порядок и условия замены и пересмотра норм труда по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также

в случае использования физически и морально устаревшего оборудования;

- меры, направленные на соблюдение установленных норм труда.

С целью методического обеспечения разработки и внедрения системы нормирования труда Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации утвердило методические рекомендации по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях [4]. В них, в частности в приложении 1, даны рекомендуемые методики определения нормы численности на основе типовых норм времени и типовых норм обслуживания, определения нормы обслуживания на основе типовых норм времени.

### Методика расчета объема производственного задания на основе нормативов труда

Как было отмечено ранее, применение норм времени позволяет рассчитать обоснованный пла-

Таблица 1

#### Бюджет рабочего времени библиотеки в 2020 г.

Показатели		Количественное значение	Единицы измерения	Примечания
Номинальный фонд рабочего времени				При 40-часовой рабочей неделе
на 1 шт. ед.		1979	тр. ч	
<b>на весь штат библиотеки на 01.01.2020 г.</b>		<b>3958</b>	<b>тр. ч</b>	1979 ч × 2 чел.
<b>1</b>	<b>Невыходы на работу, разрешенные законом</b>	<b>400</b>	<b>тр. ч</b>	
1.1	Очередные и дополнительные отпуска	320	тр. ч	20 раб. дней × 8 ч × 2 чел.
1.2	Роды, отпуска по уходу за ребенком, болезни	80	тр. ч	10 раб. дней × 8 ч
1.3	Выполнение государственных обязанностей	0	тр. ч	
<b>2</b>	<b>Реальный фонд рабочего времени</b>	<b>3558</b>	<b>тр. ч</b>	
2.1	Потери рабочего времени	0	тр. ч	
2.1.1	Сокращенный рабочий день подросткам, инвалидам	0	тр. ч	
2.1.2	Неполный рабочий день или неполная рабочая неделя	0	тр. ч	
2.1.3	Вакансии	0	тр. ч	
<b>3</b>	<b>Плановый фонд рабочего времени</b>	<b>3558</b>	<b>тр. ч</b>	

новый объем производственного задания отдельному работнику, отдельному подразделению или целому учреждению. Для правильного вычисления плановых объемов работы библиотеки и их равномерного распределения между структурными подразделениями и отдельными сотрудниками проводится расчет фонда рабочего времени и его расходования.

Для расчета фонда рабочего времени за основу берется производственный календарь на планируемый год. Среди производственных календарей удобнее использовать те, которые публикуются в информационно-правовых системах, где уже учтены все праздничные дни, переносы выходных, рассчитано количество рабочих часов на одного работника в год, квартал и месяц при различных вариантах продолжительности рабочей недели.

Расчет фонда рабочего времени библиотеки можно осуществить двумя способами.

*Способ 1.* Фонд рабочего времени библиотеки рассчитывается от общего количества номинального рабочего времени на весь штат библиотеки. Для удобства и наглядности расчета можно заполнить таблицу (см. табл. 1).

Для примера рассчитаем бюджет рабочего времени в 2020 г. для небольшой библиотеки, в которой работают два сотрудника по режиму 40-часовой рабочей недели. По производственному календарю на 2020 г. общее количество рабочих часов для одного работника составляет 1979 трудочасов, соответственно, для двух работников — 3958 трудочасов. Из общего количества рабочих часов для всего коллектива библиотеки за планируемый год вычитают общее для двух сотрудников количество рабочих часов (трудочасов), включающих все допустимые и гарантированные законодательством невыходы на работу, в том числе: очередные, дополнительные и учебные отпуска, отпуска по беременности и родам. Также могут быть учтены отпуска по уходу за ребенком до полутора и до трех лет, если никто не заменяет отсутствующего работника (в данном примере — 400 трудочасов). В результате получаем реальное рабочее время для всех работников библиотеки (в данном примере — 3558 трудочасов). Затем из общего реального рабочего времени вычитаем заранее известные потери рабочего времени, в том числе: рабочие часы, не использованные в результате предоставления сокращенного рабочего дня подросткам и инвалидам, неполного рабочего дня или неполной рабочей недели, а также наличия вакансий (в данном примере — 0 трудочасов). В итоге получаем

Таблица 2

**Пустографка «Распределение годового бюджета рабочего времени библиотеки на выполнение плановых работ в \_\_\_\_ году»**

№ п/п	Виды деятельности, технологические процессы	Содержание работы	Единицы измерения	Норма (в минутах)	Объем	Трудозатраты (в часах)
<b>I</b>	<b>Оперативная (основная) библиотечная работа</b>					
1.1	Формирование фондов и каталогов					
1.2	Обеспечение сохранности фондов					
1.3	Обслуживание пользователей					
1.4	PR-деятельность					
<b>II</b>	<b>Управление в библиотеке</b>					
<b>III</b>	<b>Повышение квалификации</b>					
	Итого по п. I—III					
	Резерв рабочего времени (не более 10% от рабочего времени)					
	<b>Всего</b>					



плановый фонд рабочего времени (в данном примере — 3558 трудочасов).

*Способ 2.* Для более точных вычислений можно рассчитать бюджет рабочего времени каждого сотрудника, а затем суммировать полученные индивидуальные плановые фонды рабочего времени.

Расчет производственных показателей и расходования рабочего времени осуществляется на основе норм времени по каждому виду библиотечных работ как по библиотеке в целом, так и по каждому структурному подразделению и отдельному работнику (см. табл. 2).

Планирование расходования годового планового фонда рабочего времени начинается с составления перечня работ, которые будут выполнять работники библиотеки в течение года. По каждому виду работ определяются примерные количественные показатели. На практике это могут быть показатели муниципального задания или плановые показатели, разработанные руководством библиотеки или предложенные ее учредителем. После того как определены планируемый перечень работ и их объем, с помощью нормативов времени, утвержденных в библиотеке, производится расчет количества рабочего времени, необходимого для вы-

полнения каждого вида запланированной работы, всего ее объема.

Полученный в результате расчетов объем трудозатрат на выполнение всех запланированных на год работ сравнивают с плановым фондом рабочего времени. При этом может обнаружиться, что количество часов, которое потребуется для выполнения намеченного объема работ, может быть больше или меньше годового планового фонда рабочего времени. В таком случае планируемый объем работ следует привести в соответствие с фондом рабочего времени, для чего необходимо увеличить или уменьшить объем намеченных к выполнению работ или вовсе отказаться от первоначально запланированных; изменить технологические процессы и операции или установить более прогрессивные нормы времени; привлечь к выполнению отдельных необходимых видов работ читательский актив и т. д. Для ускорения расчетов можно использовать компьютерные программы для работы с таблицами, например Microsoft Excel.

Однако эффективное планирование не должно ограничиваться соответствием объема работ библиотеки фонду рабочего времени. Фонд рабочего времени и его расход должны не просто совпадать, важно планировать такие работы, которые способствовали бы выполнению задач, стоящих перед

Таблица 3

### Распределение годового бюджета рабочего времени библиотеки на выполнение плановых работ в 2020 г.

№ п/п	Направления, виды деятельности	Содержание работы	Единицы измерения	Норма (в минутах)	Объем	Трудозатраты (в часах)
I	<b>Оперативная (основная) библиотечная работа</b>					
1.1	<b>Формирование фондов и каталогов</b>					
1.1.1	Текущее комплектование библиотечного фонда	Оформление заказа; указание экзemplярности, стоимости заказа, даты	Один заказ	261,00	2 заказа (до 100 позиций)	8,7
1.1.2		Оформление подписки на периодические издания	Один заказ	40,00	2 заказа (до 1—15 позиций)	1,3

№ п/п	Направления, виды деятельности	Содержание работы	Единицы измерения	Норма (в минутах)	Объем	Трудовые затраты (в часах)
1.1.3	Прием поступивших документов	Прием документов из отдела комплектования, сверка с сопроводительным материалом	Одна партия	14,40	12 партий (до 25 позиций)	2,9
1.1.4		Прием новых поступлений периодических изданий, предоставление отметки в регистрационной картотеке журналов и газет	Один документ	0,26	220	1,0
1.1.5	Ведение каталогов	Расстановка карточек в алфавитный каталог	Одна карточка	0,36	180	1,1
1.1.6		Расстановка карточек в систематический каталог	Одна карточка	0,42	180	1,3
1.1.7		Изъятие карточки на исключенные из библиотечного фонда документы из алфавитного каталога	Одна карточка	0,52	500	4,3
1.1.8		Изъятие карточки на исключенные из библиотечного фонда документы из систематического каталога	Одна карточка	0,56	500	4,7
<b>1.2</b>	<b>Работа с пользователями</b>					
1.2.1	Запись читателя в библиотеку	Просмотр документов читателя	Один читатель	1,70	50	1,4
1.2.2		Заполнение формуляра читателя, учетно-регистрационной карточки	Один читатель	2,00	50	1,7
1.2.3	Библиотечное обслуживание читателей	Проведение беседы с читателем	Одно посещение	5,00	6500	541,7



№ п/п	Направления, виды деятельности	Содержание работы	Единицы измерения	Норма (в минутах)	Объем	Трудозатраты (в часах)
1.2.4	Библиотечное обслуживание читателей	Выдача документов из фонда библиотеки	Один документ	2,00	31500	1050,0
1.2.5	Массовая работа	Подготовка и проведение массовых мероприятий	Одно мероприятие	1800,00	50	1500,0
1.2.6	Организация книжных выставок	Тематические выставки	Одна выставка	180,00	24	72,0
1.2.7	Справочно-библиографическая работа	Выполнение библиографических справок				
1.2.8		Тематических	Одна справка	3,00	45	2,3
1.2.9		Адресных	Одна справка	2,00	45	1,5
<b>II</b>	<b>Управление в библиотеке</b>					
2.1	Учет библиотечной работы	Ежедневный учет работы библиотеки	Одна запись	16,80	300	84,0
2.2		Сводный статистический учет по библиотеке в автоматизированном режиме	Одна таблица	0,27	12	0,1
<b>III</b>	<b>Повышение квалификации</b>	Участие в семинарах и совещаниях ЦБС	Одно мероприятие	240,00	12	48,0
	Итого по п. I—III					3328
	Резерв рабочего времени (не более 10% от рабочего времени)					230
	<b>Всего</b>					<b>3558</b>

библиотекой. Возможный вариант распределения годового бюджета рабочего времени на выполнение плановых работ в 2020 г. для небольшой библиотеки, в которой работают два сотрудника, представлен в табл. 3.

На следующем этапе планирования необходимо распределить намеченный объем работ на всех работников так, чтобы затраты времени каждого сотрудника на выполнение запланированного объема работ соответствовали годовому

вому фонду рабочего времени этого работника. При этом возможен следующий порядок расчетов: сначала запланированный общий объем каждого вида работы делится на количество сотрудников, которые будут его выполнять, затем для каждого работника рассчитывают затраты времени, необходимые для выполнения планируемых работ. Полученный в результате расчетов объем трудозатрат конкретного сотрудника сравнивается с его плановым фондом рабочего времени. В случае несоответствия производят перераспределение видов и объемов работ, вносят необходимые коррективы. В результате бюджет рабочего времени каждого сотрудника раскладывается на выполнение отдельных видов и конкретных объемов работ.

Для большинства начинающих руководителей этот способ планирования вызывает значительные трудности: достаточно сложно учесть все необходимые работы, подобрать соответствующие нормативы, определить временные затраты на работы, требующие творческого подхода. Однако постепенно формируются устойчивые навыки и полезный опыт создания обоснованного и реально выполнимого плана в рамках имеющегося бюджета рабочего времени.

Эти же навыки пригождаются для расчета стоимости работ при установлении договорных цен на выполнение библиотечно-информационных услуг. В этом случае так же, как при планировании, составляют перечень технологических процессов (операций), необходимых для выполнения требуемой работы. Затем определяют объем предполагаемой работы по каждому включенному в перечень процессу (операции), нормы времени на выполнение каждого из этих процессов (операций) и стоимость одного рабочего часа библиотечных сотрудников, участвующих в выполнении этих работ. На основе полученных данных рассчитывают суммарные затраты времени на выполнение каждого процесса (операции) запланированной работы и их стоимость, а в итоге — общую стоимость всей работы.

Таким образом, нормирование труда является необходимым и важным инструментом управления деятельностью любой библиотеки. Какими бы методами оно не осуществлялось, его конечная цель — повышение эффективности труда всех категорий работников при нормальной интенсивности и минимальных затратах на выполнение тех или иных видов деятельности в оптимальных организационно-технологических условиях.

---

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Об утверждении типовых отраслевых норм труда на работы, выполняемые в библиотеках: приказ Министерства культуры Российской Федерации от 30 декабря 2014 г. № 2477 [Электронный ресурс] // Министерство культуры Российской Федерации : [официальный сайт]. URL: <http://mkrf.ru/upload/mkrf/mkdocs2015/2477.pdf> (дата обращения: 20.11.2020).
2. Приложение 2. Типовые отраслевые нормы труда на работы, выполняемые в библиотеках // *Тикунова И.П.* Организация нормирования труда в библиотеке : сборник нормативных, методических и информационных материалов. Москва : Пашков дом, 2017. С. 57—413.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации : [официальный текст : текст Кодекса приводится по состоянию на 8 апреля 2009 г.]. Москва : Омега-Л, 2009. 187 с.
4. Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях : приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 сентября 2013 г. № 504 // Бюллетень трудового и социального законодательства. 2013. № 12 (672). С. 41—52.