

*Yeganə MƏMMƏDOVA  
Respublika İqtisadçılar  
İttifaqının redaktoru*

## **AZƏRBAYCAN MİLLİ EA MƏRKƏZİ ELMİ KİTABXANASINDA ƏMƏYİN ELMİ TƏŞKİLİ VƏ NORMALAŞDIRILMASININ BƏZİ MƏSƏLƏLƏRİ**

Müasir mərhələdə kitabxanalar qarşısında duran ən mühüm məsələlərdən biri əməyin təşkili (ƏET), əməyin normalaşdırılmasıdır. ƏET – əmək məhsuldarlığının artırılması, zəhmətkeşlərin iş qabiliyyətinin möhkəmləndirilməsinin təmin edilməsi, kitabxana-bibliografiya ehtiyatlarından tam istifadə edilməsi maddi-texniki bazanın möhkəmləndirilməsi üçün ən effektiv vasitələrdən biridir. ƏET deyilərkən, insanları və texnikanı vahid istehsal prosesində birləşdirən, elmi nailiyyətlərə və qabaqcıl təcrübəyə əsaslanan, hər şeydən əvvəl insanın sağlamlığını qoruyan və onun üçün birinci dərəcəli həyat zərurətinə çevrilən əməyin təşkili başa düşülməlidir. ƏET-in məqsədi daha az məsrəflər sərf etməklə, yüksək məhsuldarlığa nail olmaqdır.

*Əmək proseslərinin səmərəliliyində bütün kitabxananın normal fəaliyyəti üçün elmi əsaslandırılmış normaların işlənilib hazırlanması və tətbiq edilməsi mühüm rol oynayır. Norma təkcə əməyin ölçüsü deyil, həm də qabaqcıl təcrübənin yayılma vasitəsidir. ƏET-də tətbiq olunan norma istehsal ehtiyatının axtarışına, işin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasına sövq edir. Normalaşdırma iş vaxtının itkilərini və qeyri-məhsuldar vaxt itkisini aşkar etməyə kömək edir, əməyin bölgüsü və kooperasiyanın düzgün həllinə, elmi şəkildə əsaslandırılmış iş planlarının tərtibinə, kadrların səmərəli istifadə etməyə, əmək intizamını möhkəmlətməyə, şöbələr, bölmələrin, qrupların, ayrı-ayrı əməkdaşı işçilərin işini obyektiv şəkildə qiymətləndirməyə imkan verir.*

Azərbaycan EA Mərkəzi Elmi Kitabxanası bu işlə uzun müddət məşğul olmuşdur. 1986-cı ilin mart ayında kitabxananın Elmi-Metodiki Şurasının qərarı ilə bu işə başlanılmışdır. "Azərbaycan EA

Mərkəzi Elmi Kitabxanasında əməyin elmi təşkili və normalaşdırılması" adlı bu elmi-tədqiqat işi başlandıqı dövrdən mərhələlərə bölünmüş və müəyyən ardıcılıqla həyata keçirilmişdir. Bununla əlaqədar olaraq, hazırlıq dövründə ƏET üzrə komissiya təşkil olunmuş, həyata keçiriləcək işlərin proqramı tərtib edilmişdir. Bu komissiyaya Mərkəzi Elmi Kitabxananın hazırlıqlı əməkdaşları, o cümlədən kitabxananın müdiriyyəti, Kitabxanaşünaslıq şöbəsinin bütün işçiləri, şöbə müdirləri və s. daxil edilmişdir. Komissiya köhnə və yeni normaların araşdırılması yollarını müəyyən etmiş, tədqiqat obyektlərində əməyin təşkilinin səviyyəsini öyrənmiş, tədqiqat üzrə sənədlərini hazırlamış, tədqiqat metodlarını və üsullarını işləyib hazırlamışdır. Bu məqsədlə mövzu üzrə keçmiş SSRİ-də və xaricdə ən qabaqcıl kitabxanaların iş təcrübəsi öyrənilmiş, müvafiq ədəbiyyat seçilmiş, mövzu kartotekası yaradılmışdır. Ümumiyyətlə qeyd etmək lazımdır ki, son dövrdə kitabxananın kitabxanaşünaslıq şöbəsi respublikada iri kitabxanaların iş təcrübəsinin öyrənilməsinə və tətbiqində müəyyən iş görməkdədir. Bu sahədə kitabxanaya daxil olan bütün ədəbiyyat nəzərdən keçirilir, qabaqcıl iş metodlarını əks etdirən kartoteka yaradılır.

1987-ci ildə şöbənin əməkdaşları əməyin normalaşdırılması təcrübəsinə öyrənmək məqsədilə SSRİ EA Təbiət Elmləri Kitabxanasına, Ümumittifaq Dövlət Xarici Ədəbiyyat Kitabxanasına, K.D.Uşinski adına Dövlət Elmi Pedaqoji Kitabxanasına ezam edilmiş, bu kitabxanalarda normalaşdırmanın tətbiq metodlarını, texnoloji kartotekanın quruluşunu və tətbiqini öyrənmişlər. "Proses və əməliyyatların texnoloji kartotekası" hazırlanmış və müzakirə olunmaq üçün kitabxananın şöbələrinə paylanmışdır. Bundan sonra normalaşdırma işi üzrə aşağıdakı materiallar tərtib olunmuşdur: "Azərbaycan EA MEK-də normalaşdırmanın iş planı", "Əməyin elmi təşkili işlərinin aparılması üzrə tədqiqat obyektlərində iş planı", "Mərkəzi Elmi Kitabxana və onun filiallarının əməkdaşları üçün ƏET üzrə yaddaş", "İş gününün işçi tərəfindən fotoqrafiyası", "Əməkdaşların fərdi iş uçotu cədvəli" və s.

Tədqiqatın ikinci mərhələsində normalaşdırmanın metodikasını işlənmis, tədqiqat obyektlərində, yəni şöbələrdə normalaşdırmanın metodikasını müəyyənləşdirilmişdir. Həmin şöbələrdə "Yaddaşlar" paylanmışdır ki, bunlarda da ƏET-in məzmununu və bu barədə ədəbiyyat siyahısı verilmişdir. Kitabxananın hər bir işçisi bu "Yad-

daş"la tanış olmuş, komissiya üzvləri ilə əlaqə saxlamış, lazım olduqda məsləhət almışdır.

Tədqiqatın üçüncü mərhələsində eksperiment işləri görülmüşdür. Bu mərhələdə işçilərə anket sorğuları paylanmışdır ki, bunlarda da işçilər özləri haqqında, şöbələrə işin bölüşdürülməsi, əlaqələndirilməsi, ardıcılığı, uçotu və s. haqqında ilkin məlumat vermişlər. Anket sorğularında işdə olan çətinliklər və onları aradan qaldırmaq üçün işçilərin verdikləri təkliflər də öz əksini tapmışdır. Aşağıda belə anket sorğusundan birinin nümunəsi verilir:

Anket

şöbə \_\_\_\_\_

vəzifə \_\_\_\_\_

1. *Familiyası, adı, atasının adı* \_\_\_\_\_

2. *Doğulduğu tarix* \_\_\_\_\_

3. *Təhsili (ümumi, xüsusi)* \_\_\_\_\_

4. *İş stajı* \_\_\_\_\_

5. *Sizə hansı vəzifələr həvalə olunub? (hər bir yerinə yetirilən əməliyyatın xüsusi çəkisini iş vaxtı büdcəsində sadalamaqla)* \_\_\_\_\_

6. *Siz bu və ya digər əməliyyatın ardıcılığını necə müəyyən*

*edirsiniz?* \_\_\_\_\_

7. *Sizin fikrinizcə şöbə daxilində vəzifələr düzgün*

*bölüşdürülmübü?*

*Siz öz vəzifələrinizdən bir qisminin başqa işçiyə verilməsini səmərəli hesab edirsinizmi?* \_\_\_\_\_

8. *Şöbədə işçilərin bir-birini əvəz etməsi qaydasındadırımı? Siz*

*bilavasitə vəzifənizdən əlavə hansı proses və əməliyyatları mənim-  
semisiniz?* \_\_\_\_\_

10. *Siz öz əməyinizin qeydini necə aparırsınız? (bütün formaları göstərmək). Təkmilləşdirməyə dair təklifləriniz?* \_\_\_\_\_

*Alınmış cavabların nəticələri komissiya üzvləri tərəfindən təhlil edilmiş, müvafiq hesabat yazılmışdır.*

Bundan sonra bütün işçilər öz iş prosesləri haqqında məlumat vermişlər ki, bu da aşağıdakı metodlarla: xronometraj, iş gününün fotoqrafiyası, komissiya üzvlərinin iştirakı ilə müəyyən olunan fotoqrafiya, ani müşahidələr və s. ilə həyata keçirilmişdir. Qeyd etmək lazımdır ki, bu metodlardan iş gününün fotoqrafiyası iş proseslərini və iş günü ərzində işçinin gördüyü işi daha dolğun əks etdirir. Aşağıda iş gününün fotoqrafiyası metodunda istifadə olunan sxem verilmişdir:

*Familiyası, adı, atasının adı* \_\_\_\_\_

*Şöbə (bölmə)* \_\_\_\_\_

*vəzifə* \_\_\_\_\_

*Təhsili* \_\_\_\_\_

*kitabxana stajı* \_\_\_\_\_

Proseslərin adı	İşin məzmunu	Uçot vahidi	Günün I yarısı		Günün II yarısı		Qeyd
			Uçot vahidinə vaxt norması (dəq. san.)	1 saatda görülmüş iş	Uçot vahidinə vaxt norması (dəq. san.)	1 saatda görülmüş iş	

Düzdür, bəzi işçilər bu sorğuların üzərində işləyərkən ardıcılığı gözləməmiş, gördükləri iş prosesləri haqqında ümumi məlumat vermişlər. Belə sorğuların üzərində işlərkən, komissiya üzvləri xronometraj metoduna istinad etmiş, sorğulardakı anlaşılmaqları aradan qaldırmışlar. İş gününün fotoqrafiyası metodu ilə aparılan sorğu vərəqələrində işçilər gün ərzində gördükləri iş proseslərini bütün xırdalığına qədər (bir prosesi hər dəfə üç-üç – səhər və günorta təkrar edib orta vaxt normasını hesablamaqla) təsvir etmiş, vaxt normalarını işləmişlər. Bəzən eyni proses ayrı-ayrı işçilərdə müxtəlif variantlarda əks olunmuşdur ki, bu da təbiidir. Tədqiqat aparılarkən, bütün bu variantlar nəzərə alınmış, hər bir proses üçün ən optimal variant seçilmişdir.

Hər bir metod üzrə aparılan tədqiqatlar üçün ayrıca arayış tərtib olunmuşdur ki, bunlar da çatışmazlıqdır və onları doğuran səbəblər müəyyən edilmişdir. Beləliklə, kitabxananın hər bir işçisinin gördüyü iş haqqında tam təsvir yaranmışdır. Qeyd etmək lazımdır ki, digər respublikalarda bu iş bizdən bir qədər əvvəl həyata keçirilmiş, normalar işlənilib hazırlanmışdır. Bu sahədə xeyli material toplanmış və SSRİ EA Təbiət Elmləri Kitabxanası, Ukrayna EA Mərkəzi Elmi Kitabxanası, Moldova EA Mərkəzi Elmi Kitabxanası tərəfindən işlənilib hazırlanmış normalar bizim kitabxananın normaları ilə müqayisəli şəkildə araşdırılmışdır. Müəyyən olunmuşdur ki, çox vaxt bizim iş prosesində aldığımız normalar onların normalarından xeyli fərqlənir. Bu da onunla əlaqədardır ki, hər bir kitabxana öz normalarının üzərində işləyərkən, bu normaları fərdi şəraitə, vaxta uyğunlaşdıraraq hazırlayır.

Beləliklə, çox mərhələli tədqiqatın nəticəsində kitabxananın bütün iş prosesləri şöbələr üzrə ardıcılıqla bölüşdürülmüş, normalar işlənilib hazırlanmışdır. 1992-ci ildə işə normalar kitab halında çapdan buraxılmışdır. Kitabda icra olunan bütün iş prosesləri, onların icrasının məzmunun, işin həcmnin ölçü vahidi, həmin işi görməyə sərf edilən vaxtın norması və bir saat ərzində norma öz əksini tapmışdır. Vaxt norması – bir tədbirin (kitab sərəgisi, oxucu konfransı və s.), bir prosesin (bir kitabın verilişi, işlənməsi və s.), bir əməliyyatın (stempelin vurulması, nəşrin inventara yazılması və s.) görülməsinə sərf olunan vaxt, istehsal norması – müəyyən vaxt ərzində (1 saat, 1 dəq., 1 gün və s.) görülebiləcək əməliyyatların, proseslərin sayını göstərir. Vaxt norması məlum olduqda istehsal normasını və əksinə hesablamaq mümkündür. Kitabın "Qeydlər" bölməsində müəyyən iş prosesinin xüsusiyyətləri göstərilmişdir. Elə

iş prosesləri var ki, bunlar bir neçə şöbə tərəfindən təkrar olunur. Bu vaxt kitabda da həmin proses onu icra edən şöbələrin hamısında öz əksini tapmışdır ki, bu da kitabdan istifadə etməyi asanlaşdırır. Qeyd etmək lazımdır ki, ola bilər ki, eyni prosesə ayrı-ayrı normalar verilsin. Bunu hər bir şöbənin spesifik xüsusiyyətləri ilə izah etmək olar. Həm də bu zaman ilk baxışda eyni görünən iş prosesinin məzmununda və icra vaxtında da fərqlər ola bilər.

Kitabda normalaşdırılması mümkün olmayan işlər də öz əksini tapmışdır. Çünki, kitabxana işinin planlaşdırılmasında, hesabatlar yazılarkən, həmin iş növləri mütləq nəzərə alınmalıdır. Bəzi bibliografik, metodik və tədqiqat işlərində, onların mürəkkəbliyini nəzərə alaraq, normalar təxmini, yəni "p"-dən "p"-dək verilmişdir. Məsələn, metodik vəsaitlərin tərtibi, müəyyən mövzuda məqalənin yazılması, bibliografik arayışların tərtibi, kitab icmallarının hazırlanması, oxu planlarının tərtibi və s.

Çap olunmuş kitab kitabxananın rəhbərliyi və işçiləri üçün nəzərdə tutulmuşdur. Ondan aşağıdakı məqsədlər üçün istifadə etmək olar: kitabxanada fərdi və ya şöbənin, kitabxananın planını hazırlamaq, müəyyən tapşırığı yerinə yetirmək, bölmə və yarımbölmələrdə elmi işlərin əsaslandırılması, işçilərin əmək məhsuldarlığına nəzarət, kitabxanada, şöbə və bölmələrdə ştatların sayını müəyyənləşdirmək, hər bir işçinin nə qədər iş icra etdiyini görmək və s. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, həmin kitab hazırlanarkən, bilavasitə şöbə müdirləri ilə məsləhətlər keçirilmişdir.

Tədqiqatın gedişində əmək proseslərinin səmərələşdirilməsi üçün əməyin qabaqcıl metod və üsullarının, kitabxananın imkanları daxilində müasir texniki iş vasitələrinin tətbiq edilməsinə xüsusi diqqət yetirilmişdir. Bundan başqa, iş yerlərinin rahatlığı, sanitarijiyənək qaydalara uyğun olaraq şəraitin yaxşılaşdırılması, fiziki və emosional yüklənmənin azaldılması, əmək və istirahət rejiminin yaradılması və s. nəzərə alınmışdır.

Tədqiqatın yekun mərhələsi texnoloji kartotekanın tərtibi ilə başa çatmışdır. Texnoloji kartoteka (TK) kitabxananın bütün iş proseslərini bütünlükdə və hər bir prosesi ayrılıqda, ardıcılığı ilə əks etdirməyə, hər bir işçinin sərf etdiyi qeyri-məhsuldar vaxt itkisini, nə dərəcədə yüksəldiyini və ya boş dayanmasını görməyə imkan verir.

Kitabxananın bu və ya digər şöbəsinə qəbul edilən hər bir işçi bu kartoteka ilə tanış olarkən, istər işləyəcəyi şöbənin, istərsə də, bütünlükdə işi ilə tanış ola bilər. Belə ki, bu kartoteka şöbənin bütün

iş proseslərini ardıcılıqla göstərir, hər bir prosesin hansı əməliyyatlardan ibarət olmasını, hər bir əməliyyatın hansı metodlarla yerinə yetirilməsini, vaxt normalarını, işin kim tərəfindən icra olunmasını aydın surətdə əks etdirir. Habelə, bir işçi müəyyən səbəbdən işdə yoxdursa, başqa bir işçi TK-nı nəzərdən keçirməklə onun işinin öhdəsindən tam gələ bilər.

Bütün şöbələrin TK-larının ümumi birləşmiş kartotekası kitabxananın ümumi işinin məzmununu əks etdirir. TK-nın ixtisasın təkmilləşdirilməsində də olan rolunu qeyd etmək yerinə düşərdi. Kitabxanalarda əməyin bölgüsü tək-cə vəzifələrin bölüşdürülməsi ilə məhdudlaşır. Struktur yarım-bölmələrdə işçilərin bir-birini əvəz etməsini təmin etmək lazımdır ki, bu da hər bir işçidən onun üçün yeni olan iş əməliyyatlarının öyrənməsini tələb edir. Əməyin bölgüsü zamanı hər bir kitabxana işçisinin şəxsi marağı, qabiliyyəti və s. nəzərə alınır. İşin həcmnin uçuğu, normalar üzrə ona sərf edilən vaxtın hesablanması əməyi düzgün bölüşdürməyə ayrı-ayrı işçilərin artıq yüklənməməsinə, iş vaxtından səmərəli istifadə etməsinə və əmək intizamının möhkəmlənməsinə imkan verir. Bununla belə ƏET bir dəfəlik yaradılmış və dondurulmuş forma kimi qalmamalıdır. İş şəraitinin dəyişməsi, elmi-texniki tərəqqinin gündəlik fəaliyyətə tətbiqi daim ƏET üzrə tədbirlərin yenidən işlənməsi və tətbiq edilməsi kimi vəzifəni hər bir kitabxananın qarşısına qoyur. Yeni normaların tətbiqində isə kitabxanaların öz yaradıcılıq axtarışı, ixtisas səviyyəsi, dünyagörüşü və s. öz müsbət təsirini göstərir.