

631.015.1:639.5

**ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ
ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ НА ПТИЦЕФАБРИКАХ
И В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПТИЦЕВОДЧЕСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ**

Г. И. БУДЫЛКИН, Г. Н. ДРОЗД, Н. А. ПАХОЛКОВ

(Кафедра управления сельскохозяйственным производством)

Ритмичная и эффективная работа современных птицефабрик — крупных механизированных предприятий индустриального типа, технологические процессы на которых предполагают строгую взаимообусловлен-

ность, согласованность и своевременность выполняемых операций и предъявляют исключительно жесткие требования к условиям содержания и кормления птицы, в большой мере зависит от бесперебойной работы

средств механизации и автоматизации производства, их исправного состояния и высокопроизводительного использования. Поскольку все это обеспечивается инженерно-технической службой, значительно возрастает в хозяйствах роль инженеров и техников, что и находит свое выражение в росте абсолютной и относительной численности технических специалистов. Так, если общая численность специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятиях Птицепрома СССР с 1970 по 1978 г. возросла в 2,0 раза, зоотехников и ветеринарных врачей — соответственно в 1,9 и 1,6 раза, то численность инженеров и техников — в 4,4 раза, а их удельный вес в 1970 г. составлял 11,4 %, в 1978 г. — 25,5 %.

Рост численности инженеров и техников, а также особая их роль в организации производства диктуют необходимость постоянного совершенствования организации инженерного труда на основе всестороннего его изучения. Правильно организованный управленческий труд обеспечивает планомерную и ритмичную загрузку инженеров и техников, в значительной мере определяет своевременность и четкость выполнения ими работ и операций, а также равномерность их загрузки в течение рабочего дня. Поскольку характер управленческого труда на предприятиях во многом зависит от особенностей каждого управляемого объекта, необходим всесторонний учет последних при изучении и проектировании организации труда для каждой категории работников управления.

Наша работа проводилась на птицефабриках Вологодского треста Птицепром, Братцевского и Глебовского производственных птицеводческих объединений Московской области. В задачи исследования входило: во-первых, проанализировать существующую организацию труда работников инженерно-технической службы и, во-вторых, на основе установленных недостатков разработать мероприятия по ее совершенствованию и повышению эффективности деятельности инженеров и техников.

При изучении существующей организации труда мы использовали методы фотографии рабочего дня и конкретно-социологический по разработанной нами анкете. Всего было получено и обработано 135 фотографий рабочего дня, а также 182 анкеты, позволяющих составить представление о содержании труда руководителей и специалистов инженерно-технической службы. Оценивая условия труда на рабочих местах работников инженерно-технической службы, мы определяли фактический размер рабочей площади, измеряли освещенность (люксметром типа Ю-16), влажность воздуха (психрометром аспирационным Асмана), наличие шума (шумомером Ш-3М-ЛИОТ) и температурный режим. На основании полученных фактических значений и нормативных [6] были рассчитаны индексы соответствия фактических условий труда нормативным и по ним выведены коэффициенты условий труда $K_{у.т.}$

Использование рабочего времени было

проанализировано по следующей схеме:

1. Общая структура рабочего времени.
2. Распределение времени по функциям управления.
3. Распределение времени в разрезе рабочего дня.

Эта схема дает возможность в определенной мере судить и о степени интенсивности труда в течение рабочего дня различных категорий работников инженерно-технической службы.

Анализ затрат рабочего времени (табл. 1) показал, что в целом его распределение по функциям отражает специфику труда каждой категории работников. Так, главные инженеры и главные энергетики затрачивают на общее руководство, подбор кадров, переходы и переезды в 2—3 раза больше времени, чем остальные руководители подразделений и специалисты службы. Однако у большинства инженеров и техников, призванных обеспечивать в первую очередь техническую готовность и надежную работу птицеводческого оборудования, наибольший удельный вес в структуре затрат времени занимает оперативно-распорядительная деятельность (от 20 до 40 % времени), т. е. составление и проведение нарядов, отдача оперативных распоряжений, расстановка работников по объектам, распределение автотранспорта, согласование своих решений с другими работниками аппарата управления, принятие оперативных решений по срочным, непредвиденным работам и поиск для этого необходимых ресурсов.

Следует отметить, что на выполнение функций, связанных с техническим обслуживанием и ремонтом птицеводческого оборудования, энергетическим и транспортным обслуживанием производственных подразделений птицефабрики, затрачивается только 20—25 % времени, что в 1,5—2,0 раза меньше, чем на оперативное управление.

В условиях высокой технической оснащенности птицефабрик высокопроизводительная эксплуатация птицеводческого оборудования возможна только при хорошо налаженной планово-предупредительной системе технического обслуживания и ремонта, которая включает комплекс организационных и технических мероприятий. Поэтому составление планов-графиков его технического обслуживания и ремонта, а также контроль за их выполнением являются особенно важными элементами трудовой деятельности инженеров и техников. Однако, как показали исследования, затраты времени на составление таких планов-графиков сравнительно невелики — 2—4 % недельного фонда рабочего времени. Причем используемые специалистами службы планы-графики в большинстве случаев несовершенны и по ним трудно установить объем работ, состав и количество ремонтных рабочих; они не обеспечивают необходимых оперативность и качество управления, не позволяют прогнозировать ход выполнения работ, контролировать и анализировать постоянно меняющуюся обстановку. Передовой опыт свидетельствует и данные наших исследований подтверждают, что важным условием обеспечения нормального функцио-

Структура затрат рабочего времени (% к итогу) работников инженерно-технической службы

Основные функции и элементы затрат рабочего времени	Гл. инженер	Гл. энергетик	Ст. инженеры	Инженеры	Зав. автотарагом	Зав. ремонтной мастерской	Механик гаража	Диспетчер гаража
Общее руководство	14,7	17,0	8,8	9,9	4,7	7,3	1,9	1,7
Оперативное управление	24,3	25,5	23,6	25,7	30,1	22,0	18,0	42,4
Организация инженерно-технического обслуживания производства	21,5	18,4	25,9	21,6	16,9	20,1	26,3	5,8
Технико-экономическое планирование и анализ	4,4	3,3	2,5	2,7	4,0	3,2	3,1	1,0
Организация труда и заработной платы	3,7	3,6	3,7	4,0	2,4	3,8	1,6	3,8
Учет и отчетность	5,4	4,7	6,9	7,8	10,7	9,4	9,3	13,6
Материально-техническое снабжение	5,8	5,2	8,6	10,4	13,6	19,9	22,4	0,8
Подбор и обучение кадров	2,4	0,8	1,5	1,0	1,6	0,8	0,4	—
Охрана труда и техника безопасности	1,2	1,7	2,5	3,2	1,7	0,9	1,5	—
Делопроизводство	1,8	1,6	1,5	1,7	1,0	1,2	1,5	—
Переходы и переезды	9,6	11,3	6,3	5,2	7,0	5,2	6,1	3,7
Прочие виды затрат	1,0	2,0	2,2	1,5	0,9	1,3	1,9	2,3
Потери рабочего времени	4,2	4,9	6,0	5,3	5,4	4,9	5,0	5,9

нирования производственных процессов на птицефабриках являются разработка и применение методов сетевого планирования и управления ремонтом и техническим обслуживанием птицеводческого оборудования.

Технико-экономическому планированию и анализу, организации труда и заработной платы в совокупности все работники инженерно-технической службы уделяют почти столько же времени, сколько учету и отчетности. Такое соотношение в затратах времени ненормально и свидетельствует о том, что инженерно-технические работники по-прежнему недооценивают значение рациональной организации собственного труда и исполнителей в подчиненных объектах, а это неизбежно ведет к недоиспользованию производственных фондов на разных стадиях производственного процесса. Кроме того, указанное неправильное соотношение затрат времени является следствием недостатков в самой системе управления, связанных со всевозрастающим количеством требуемых различными органами управления отчетных документов, справок, с одной стороны, и крайне низким техническим уровнем обеспеченности такого рода работ, с другой, что ведет к чрезмерному росту затрат труда высококвалифицированных работников на выполнение технических операций.

Из-за недостатков в системе материально-технического обеспечения работники инженерно-технической службы на выполнение функции материально-технического снабжения затрачивают в среднем пятую часть своего рабочего времени, а в отдельные дни заведующие автотарагом и ремонтными мастерскими — до 30—40 % времени. Несколько лучше это дело обстоит при централизации материально-технического снабжения. Так, в Братцевском и Глебовском производственных птицеводческих

объединениях Московской области дочерние птицефабрики получают запасные части, инструменты, ремонтные материалы и хозяйственный инвентарь централизованно по заявкам от головной птицефабрики, где создана специальная служба материально-технического снабжения. Однако и такие заявки удовлетворяются, как правило, на 70—75 %, поскольку промышленность не поставляет требуемого количества оборудования и запасных частей. В связи с этим птицефабрики по-прежнему сами вынуждены заниматься изготовлением запасных частей, инструмента и хозяйственного инвентаря. На организацию указанных работ старшие инженеры (теплотехники, сантехники и инженеры по эксплуатации птицеводческого оборудования), заведующие автотарагом и ремонтными мастерскими затрачивают от 4 до 6 % рабочего времени.

Потери рабочего времени работниками инженерно-технической службы в целом незначительны (около 5 %) и обычно вызваны нарушениями трудовой дисциплины, а также выполнением в течение рабочего дня работ, не связанных со служебными обязанностями.

Независимо от должностного положения и функциональной роли все руководители и специалисты инженерно-технической службы в процессе управления выполняют такие основные функции, как планирование, организация и контроль. Изучение затрат рабочего времени на выполнение этих функций дает ответ на вопрос о содержании труда инженеров и техников.

Общезвестно, что стиль работы руководителей в значительной мере характеризуется умением каждого правильно распределять свое рабочее время на решение задач перспективного и текущего характера. Исследования показали, что руководители

Состояние планирования личной работы работниками инженерно-технической службы
(% к числу опрошенных)

Должности	Планирование работы			
	на каждый день	на неделю	на месяц	план не составляется
Главные инженеры, главные энергетики	60,0	20,0	30,0	30,0
Старшие инженеры всех специальностей	60,7	25,0	17,8	35,7
Инженеры всех специальностей	58,0	12,9	29,0	35,5
Техники всех специальностей	50,0	5,6	—	44,4
В среднем	57,2	15,9	19,2	36,4

и специалисты инженерно-технической службы не всегда умеют отличать главные вопросы от второстепенных, выделять существенные проблемы и направлять на них основные усилия. Например, главные инженеры и главные энергетики на перспективные вопросы, связанные с механизацией, электрификацией и автоматизацией производственных процессов, затрачивают 13—17% рабочего времени, а старшие инженеры (теплотехник и сантехник), начальники отделов транспортного обслуживания, заведующие автогаражом и ремонтными мастерскими, инженеры по механизации трудоемких процессов — 7—10%. Это значит, что они преимущественно занимаются текущими вопросами.

Нами установлена определенная связь между уровнем образования работников службы и соотношением затрат на решение перспективных и текущих вопросов. Так, главные энергетики со средним техническим образованием затрачивают на решение перспективных вопросов лишь 8,9% (0,46 ч) рабочего времени, а с высшим инженерным образованием 14,5% (1,31 ч).

Сложность объекта управления и значительная дифференциация труда в самой службе требуют, чтобы у инженеров и техников был продуманный план работы, что помогло бы им экономить не только свое рабочее время, но и время подчиненных, а в конечном итоге дисциплинировало бы коллектив и способствовало повышению эффективности управления. Однако рассмотрение материалов анкетного обследования (табл. 2) свидетельствует о наличии существенных недостатков в планировании рабочего времени руководителей и специалистов инженерно-технической службы. Индивидуальный план работы на каждый день составляют только каждый второй инженер и техник из числа опрошенных, на неделю — каждый четвертый инженер и только 5,6% техников. Планируют свою работу на месяц всего лишь 19,2% инженеров и техников. Если учесть, что в ряде случаев указанными планами не всегда руководствуются непосредственно в процессе работы вследствие недостаточной их обоснованности, а также нарушений в плане, вызванных вмешательством вышестоящих звеньев управления, то и эти данные следует скорректировать в сторону уменьшения.

Анализ фотографий рабочего дня главных инженеров и главных энергетиков, планирующих свою работу на каждый день, показал, что удельный вес внеплановой работы в отдельные дни доходит у них до 30—35%. Поэтому для выполнения запланированной на день работы им приходится задерживаться после рабочего дня в среднем на 62 мин, что составляет 13% дневного фонда рабочего времени. Причины задержки различные: большой объем работы, решение неотложных дел, частые отвлечения на непредусмотренные работы, согласования, вызовы, участие в комиссиях и совещаниях, недостаток соответствующих специалистов инженерно-технической службы, нечеткое распределение обязанностей и т. п.

Таким образом, планирование личной работы на каждый день, неделю и месяц и организация ее в соответствии с этими планами нуждаются в существенном улучшении, им следует уделять значительно больше внимания. Это одно из важных направлений совершенствования деятельности работников инженерно-технической службы и условие четкой и ритмичной работы управляемых ими объектов.

Запланированные задачи решаются в процессе организационной деятельности. Исследования показали, что затраты времени у инженеров и техников на выполнение функции организации, как правило, составляют 1,5—3,0 ч в день (17—35%). Сравнительно мало времени (0,6—0,9 ч) затрачивается на организацию работ по техническому обслуживанию и ремонту птицеводческого оборудования, а также машинно-тракторного парка в рамках планово-предупредительной системы, что и является причиной низкой технической их готовности.

О недостатках в организации труда руководителей и специалистов инженерно-технической службы свидетельствует приводимая здесь схема, характеризующая количество их контактов с различными людьми в течение рабочего дня. Исследованием установлено, что из-за отсутствия четкой соподчиненности между руководителями и специалистами службы и недостаточной самостоятельности их в принятии решений приходится часто согласовывать свои решения с вышестоящими руководителями. Это и определяет увеличение количества разного рода контактов, прежде всего личных — по

Гл. инженер	20,0	25,7	28,6	8,6	17,1	На рабочем месте 25-30 чел.	16,7	30,0	30,0	10,0	13,3	гл. энергетик
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
	18,2	20,0	32,7	16,4	12,7	В течение рабочего дня 40-45 чел.	13,7	19,6	35,3	21,6	9,8	

Состав лиц, вступающих в контакт с главным инженером и главным энергетиком Братцевского птицеводческого производственного объединения.

1 — работники равного или вышестоящего уровня в своем объединении; 2 — руководители и специалисты других служб, отделов и подразделений объединения; 3 — руководители и специалисты инженерно-технической службы, линейно и функционально подчиненные главному инженеру и главному энергетику; 4 — водители, слесари, электрики и другие вспомогательные рабочие; 5 — представители вышестоящих, смежных и общественных организаций.

вопросам оперативного управления, энергетического и транспортного обслуживания, материально-технического снабжения, учета, а также контактов в ходе совещаний и бесед. Как показали наблюдения, 55 % лиц, посетивших в течение рабочего дня главного инженера и главного энергетика Братцевского ППО, — специалисты инженерно-технической службы и рабочие, непосредственно не подчиненные им. Кроме того, в отдельные дни главные специалисты встречаются до 20—25 раз только с непосредственными подчиненными.

Процесс управления без систематического контроля остается незавершенным. Специфичность функции контроля по отношению ко всем остальным функциям управления проявляется и в том, что он охватывает все части и элементы производственного процесса.

Из табл. 3 видно, что работники инженерно-технической службы на контроль за тех-

ническим состоянием и эксплуатацией машин и механизмов, выполнением планов-графиков технического обслуживания и ремонта оборудования, а также на обход рабочих мест с целью контроля за ходом работы, трудовой и технологической дисциплиной затрачивают 6—19 % недельного фонда своего рабочего времени. Следует отметить, что время, затрачиваемое на обход рабочих мест, составляет у работников инженерно-технической службы в среднем 47,7 %, а у инженера по механизации трудоемких процессов, начальника отдела транспортного обслуживания, старших инженеров (теплотехника и сантехника), заведующего автогаражом оно в 1,5—2,5 раза больше времени, затрачиваемого на выполнение остальных контрольных функций. Повышенные затраты времени на выполнение данными работниками контрольных функций свидетельствуют о низком качестве планирования, а также о наличии недостат-

Т а б л и ц а 3

Среднедельные затраты времени на выполнение контрольных функций работниками инженерно-технической службы (по материалам фотографий рабочего дня)

Должность	Всего на выполнение контрольных функций		В т. ч. на обход рабочих мест	
	ч	% к недельному фонду	ч	% к затратам на контрольные функции
Главный инженер	6,12	13,6	3,36	54,9
Главный энергетик	5,67	12,5	3,03	53,4
Старшие инженеры:				
электрик	8,27	19,0	3,88	46,9
теплотехник	2,85	6,5	2,05	71,9
сантехник	5,17	11,7	2,81	54,4
по эксплуатации птицеводческого оборудования	6,07	13,9	2,50	41,2
Инженеры:				
по механизации трудоемких процессов	4,42	9,9	2,51	56,8
газового хозяйства	3,98	9,4	2,20	55,3
Начальник отдела транспортного обслуживания	5,28	11,7	3,03	57,4
Заведующий автогаражом	6,47	14,0	3,58	55,3
Заведующий ремонтной мастерской	6,45	14,0	2,73	42,3
Механик гаража	3,28	7,7	1,10	30,8
Диспетчер гаража	0,81	1,9	—	—
В среднем	4,99	11,2	2,52	47,7

Почасовая структура рабочего дня (% к часу работы *)
работников инженерно-технической службы

Время работы, ч	Планирование	Организация	Регулирование и координация	Контроль	Работа с документами, корреспонденцией	Переходы и переезды	Потери рабочего времени
До 8	8,0	3,0	10,6	0,4	—	—	—
8—9	5,5	48,9	12,3	20,5	2,3	10,5	—
9—10	11,2	48,0	10,2	16,3	—	14,3	—
10—11	27,7	39,8	14,0	5,0	—	11,6	1,9
11—12	10,2	49,7	7,3	10,3	4,8	14,5	3,2
12—13			Обеденный перерыв				
13—14	13,5	38,9	23,5	13,7	—	10,4	—
14—15	—	46,4	26,2	—	7,6	15,8	4,0
15—16	23,7	48,7	8,7	—	—	15,3	3,6
16—17	16,8	33,0	6,7	7,8	16,7	7,3	11,7
17—18	—	13,3	22,8	—	21,2	1,7	—

* В период до 8 ч на работу затрачено 22 % часа, в период от 17 до 18 ч — 59 % часа.

ков в организации работы как в самих подразделениях, так и в личной работе.

В определенной мере сократить такие затраты можно за счет более широкого применения вызывных устройств, радиотелефонов и коммутаторов оперативной связи. На птицефабриках, где производство сконцентрировано на небольшой территории, необходимо иметь соответствующие средства связи, позволяющие оперативно управлять процессами производства и своевременно реагировать на всевозможные отклонения в работе оборудования и машин. Например, применение на птицефабрике «Вологодская» устройств, обеспечивающих двустороннюю связь диспетчера с рабочими местами слесарей (телефон и вызывная сигнализация), сокращает время простоев оборудования из-за их неисправности на 50 %. Использование в условиях птицефабрик промышленной установки УПИ-1, обеспечивающей передачу информации с 40 рабочих мест и регистрирующей сразу до девяти причин нарушения производственного процесса, позволяет инженерам своевременно выявлять причины простоя оборудования и принимать оперативные решения по их устранению.

Анализ распределения времени в разрезе рабочего дня (табл. 4) показал, что ряд работников инженерно-технической службы нерационально используют утренние часы, когда параллельно с решением оперативных вопросов занимаются организацией работ в подразделениях службы и выполняют контрольные функции, на что затрачивается соответственно 48 и 30 % времени. Во время обходов подразделений службы главные инженеры и главные энергетики часто отдают рабочим распоряжения, порой идущие вразрез с указаниями непосредственных линейных руководителей, что, естественно, не улучшает результаты работы.

Следует отметить, что потери времени в первой половине рабочего дня у работников инженерно-технической службы незначительны. В конце рабочего дня, когда из под-

разделений службы поступает дневная информация, их руководителям целесообразнее сосредоточить внимание на организации работ по выполнению намеченных планов и рабочих заданий. Однако, как показывают исследования, в период с 15 до 17 ч на организацию работ затрачивается в среднем за час работы 41 % рабочего времени, а на планирование — 20 %, хотя рациональнее выполнять эту функцию в утренние часы.

Одним из направлений совершенствования управленческого труда является рациональная организация рабочих мест руководителей и специалистов.

Исследованием установлено, что на птицефабриках рабочие кабинеты главных инженеров и главных энергетиков оборудованы необходимыми средствами оргтехники и соответствуют санитарно-гигиеническим требованиям. Однако рабочие места старших инженеров по эксплуатации птицеводческого оборудования, заведующих автогаражом и ремонтными мастерскими, механиков и диспетчеров гаража совершенно не приспособлены для работы ($K_{у.т}$ соответственно 0,70; 0,58 и 0,65). Они располагаются в помещениях, не отвечающих элементарным требованиям научной организации труда. Например, шум на рабочих местах инженеров по эксплуатации птицеводческого оборудования, заведующих автогаражом и ремонтными мастерскими превышает нормативные показатели в 1,5—2,5 раза.

Для того чтобы рационально организовать труд работников инженерно-технической службы, необходимы средства малой механизации. Особенно нужны такие средства для инженеров и техников, работающих с документами. Влияя на качество, быстроту выполняемых работ, резко сокращая потери рабочего времени, оргтехника способствует повышению производительности управленческого труда и делает его более точным и конкретным. Анкетное обследование показало, что потребность в вычислительной технике испытывают 42 % глав-

ных инженеров и энергетиков, 57 % старших инженеров и 68 % техников из числа опрошенных.

Что касается снабжения работников инженерно-технической службы канцелярскими принадлежностями, то здесь дело обстоит также не совсем благополучно. Среди опрошенных главных инженеров и энергетиков все были хорошо обеспечены канцелярскими принадлежностями, среди старших инженеров — лишь 48 %, а среди техников — всего 26 %.

Важная роль в рациональной организации труда руководителей и специалистов инженерно-технической службы принадлежит должностным инструкциям. Однако, как показали исследования, инструкции не стали еще в полной мере документами, нормализующими деятельность работников управления. Анкетным обследованием установлено, что только у 71 % инженеров и 67 % техников из числа опрошенных были должностные инструкции, у 24 % инженеров и 23 % техников обязанности и права определялись непосредственным руководителем, а у 5 % инженеров и 10 % техников не определялись ни должностными инструкциями, ни выходящими из руководства.

Следует отметить также, что действующие на птицефабриках инструкции имеют ряд недостатков. Наиболее существенный из них — отсутствие указаний о должностных правах работников инженерно-технической службы. Между тем принципиально важно закрепление, например, за руководителем подразделения службы (главным инженером и главным энергетиком, старшими инженерами — теплотехником и сантехником, начальником отдела транспортного обслуживания и др.) права переводить ра-

бочих на другие рабочие места; освободить от работы подчиненных, систематически нарушающих трудовую дисциплину; представлять к премированию подчиненных; налагать в установленном порядке дисциплинарные взыскания на лиц, недобросовестно относящихся к работе, и др. В ряде случаев инструкции для работников инженерно-технической службы, в которых дается лишь общая характеристика их деятельности, не обсуждаются на техническом совете птицефабрики и вводятся без учета специфики производства, структуры управления и уровня квалификации инженерно-технических работников.

Таким образом, анализ состояния организации труда работников инженерно-технической службы на современных птицефабриках свидетельствует о наличии больших резервов для повышения эффективности их деятельности. Важнейшими мероприятиями, обеспечивающими повышение уровня организации труда работников инженерно-технической службы птицефабрик и объединений являются: организация работы на основе планов-графиков технического обслуживания и ремонта птицеводческого оборудования и применения с этой целью методов сетевого планирования и управления; планирование личного труда инженеров и техников на день, неделю, месяц; совершенствование системы контроля за осуществлением намеченных в плане мероприятий и оперативное принимаемых решений; широкое применение в работе службы вызывных устройств, радиотелефонов и коммутаторов оперативной связи; разработка документов организационного регламентирования деятельности работников службы, создание нормальных условий на рабочем месте и др.

ЛИТЕРАТУРА

1. Афанасьев В. Г. Человек в управлении обществом. М.: Политиздат, 1977. — 2. Будылкин Г. И. Практикум по управлению в совхозах и колхозах. М.: Колос, 1975. — 3. Исанчурин Р. А., Волкова И. А. Оргтехнические средства оперативного управления. М.: Россельхозиздат, 1978. — 4. Липатов В. С. Методы

изучения труда ИТР. М.: Экономика, 1970. — 5. Механизация и автоматизация управленческого труда. Под ред. Шорина В. Г. М.: Знание, 1976. — 6. Научная организация труда ИТР и служащих. Метод. указ. М.: НИИ труда, 1968. — 7. Слезингер Г. Э. Рациональная организация и механизация управленческого труда. М.: Экономика, 1966.

Статья поступила 21 февраля 1980 г.

SUMMARY

It is established on the base of studying the utilization of working time of the workers of maintenance service at the industrial poultry farms and the data of a specific sociological investigation that there is a number of disadvantages in the organization of labour for this category of workers which reduce the efficiency of their activity. These are: a lot of working time is spent on operation and management — 1.5—2 times more than the time spent on the organization of maintenance and repair of the equipment; little attention is paid to technical and economic planning, labour organization, etc.

There are recommendation in the paper to organize their work on the base of plans and schemes for maintenance and repair of poultry farm equipment, the use of methods of network planning and management of these processes, the organization of centralized service of maintenance provision in the associations, the development of personal plans for a month, for a week, for a day by each worker as well as of the documents for organizational regulation of the activity of the workers of maintenance service.