



Организация основного производства на предприятиях сервиса



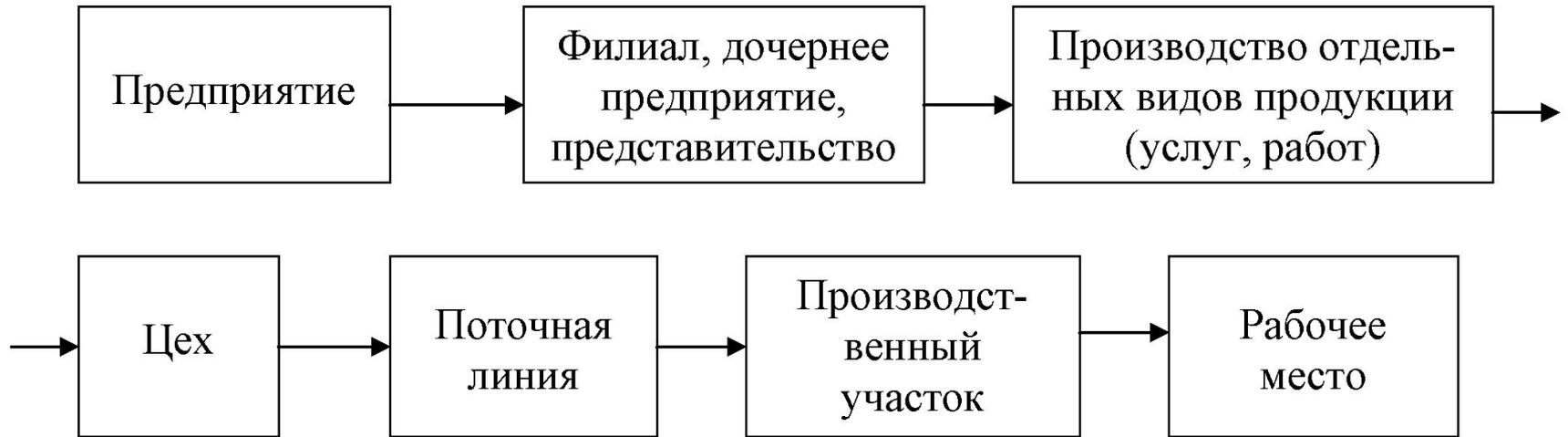


Структура предприятия

Структура предприятия – это деление предприятия на составные части (элементы) по тем или иным организационно-техническим признакам и формы взаимосвязей между этими элементами.

По принципу управления и рациональной организации производства строится производственно-административная структура предприятия. Она предусматривает выделение в составе предприятия подразделений, которые характеризуют отдельные объекты управления, во главе каждого из которых стоит определенный руководитель.

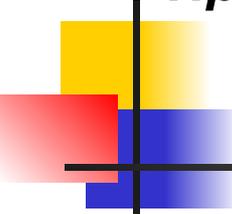
Модель производственно-административной структуры предприятия



Предприятие представляет собой целостный производственно-хозяйственный организм. Оно осуществляет свою деятельность на основе самофинансирования и самоокупаемости, имеет самостоятельный баланс и обладает правами юридического лица. Во главе любого предприятия стоит руководитель (директор, генеральный директор, президент компании и др.) в зависимости от вида деятельности, мощности предприятия, формы собственности и других факторов.



Филиал, дочернее предприятие – обособленное подразделение юридического лица; расположенное вне его местонахождения; осуществляющее все его функции или их часть по производству и реализации продукции (услуг, работ). Чаще всего филиалы не являются юридическими лицами. Филиалы действуют на основании положений, утверждаемых создающим их юридическим лицом. В уставе основного предприятия оговаривается наличие филиалов, дочерних предприятий. Во главе филиала – руководитель (директор филиала).



Представительство так же, как и филиал, является обособленным подразделением юридического лица, расположенным вне его местонахождения. Оно представляет интересы юридического лица и осуществляет их защиту; однако самостоятельной хозяйственной деятельностью не занимается.

Во главе **представительства** стоит руководитель, который непосредственно подчиняется директору предприятия (генеральному директору, президенту компании).

Производство отдельных видов продукции (выполнение работ, услуг) выделяется на крупных предприятиях, производящих различные виды продукции, или на комплексных предприятиях сервиса, выполняющих различные виды услуг. Это – подразделение предприятия, как правило, предметно-специализированное, осуществляющее полный цикл производства продукции (выполнения работ, услуг), территориально обособленное, имеющее признаки хозяйственной самостоятельности, свой аппарат управления в рамках организационной структуры управления предприятием в целом; во главе – начальник производства.



Цех – структурное подразделение предприятия, территориально обособленное, состоящее из поточных линий, участков, рабочих мест, как правило, специализированное по технологическому признаку, выполняющее часть технологического процесса по производству продукции (выполнения работ, услуг); во главе цеха – руководитель – начальник цеха. Цех – подразделение средних и крупных предприятий. На малых и микропредприятиях таких подразделений может не быть, и оно будет сразу делиться на производственные участки или рабочие места.



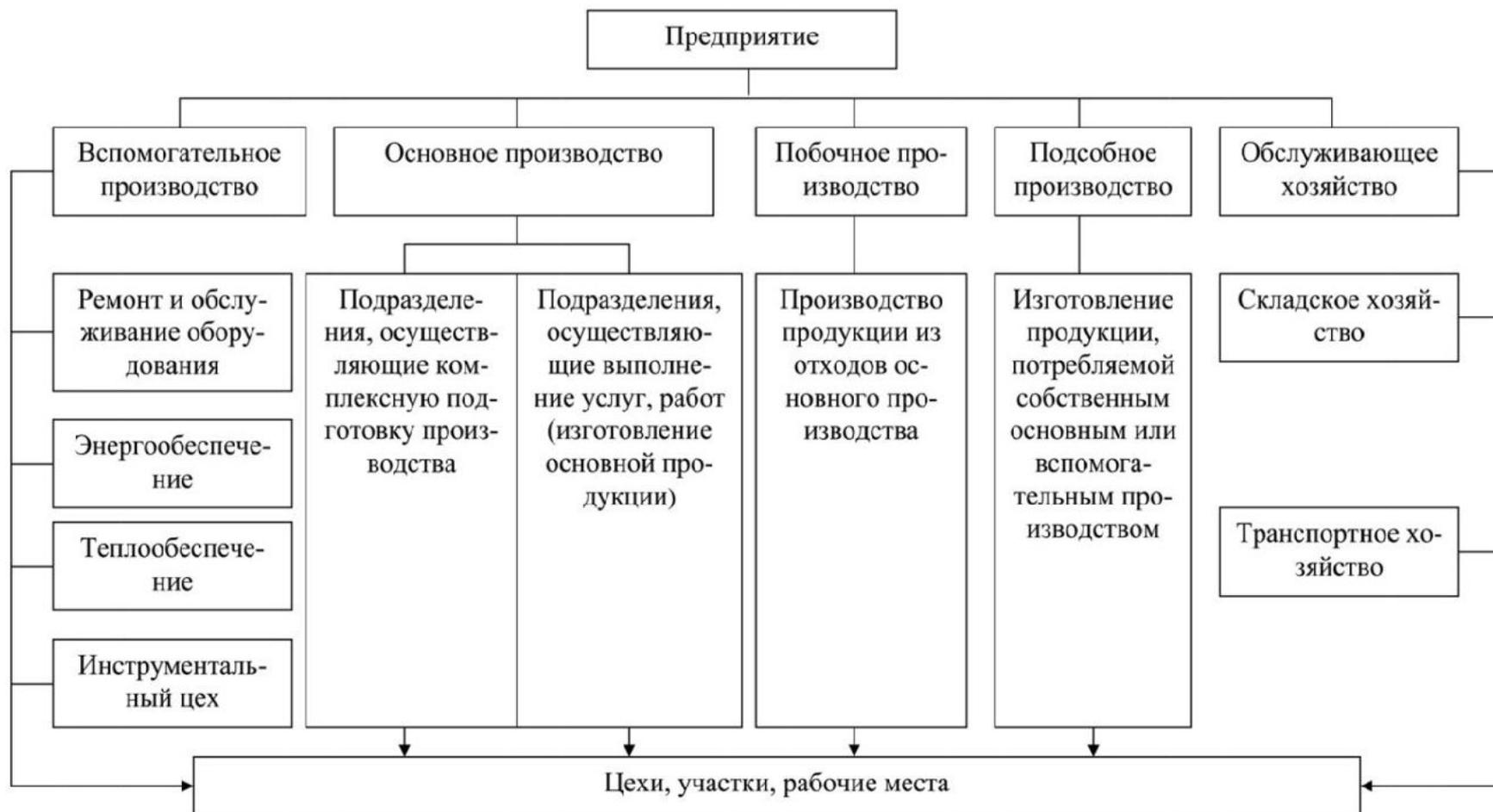
Поточная линия – подразделение цеха; такое подразделение возможно на крупных предприятиях, работающих по типу массового или серийного производства. Поточная линия, как правило, предметно специализирована. Во главе поточной линии – мастер.

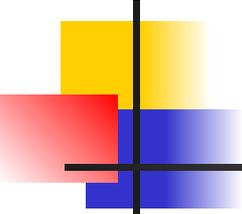
Производственный участок – подразделение цеха (предприятия), может иметь и предметную, и стадийную, и технологическую специализацию. Чаще всего характеризуется общим характером воздействия на предмет труда. Во главе производственного участка – мастер участка или бригадир.



Рабочее место – часть производственного пространства, наделенная всем необходимым оборудованием, инструментом, имеющая соответствующие условия труда для высокопроизводительной и качественной работы персонала.

Согласно принципу участия подразделения в производстве основной продукции (оказании основных видов услуг) существует следующая **производственно-технологическая структура предприятия**





В приведенной модели выделено основное производство, вспомогательное, обслуживающее хозяйство, побочное и подсобное производства.

Основное производство включает подразделения для создания основного продукта (товара, услуги), выпуск которого является целью данного предприятия.

Вспомогательное производство создает необходимые условия для бесперебойной работы основных подразделений, т. е. оснащает их оборудованием и инструментом, поддерживает их в работоспособном состоянии, обеспечивает энергоресурсами.

Обслуживающее хозяйство призвано формировать процессы транспортировки, складирования материалов, запасных частей, готовой продукции.

Назначение побочных и подсобных производств, отраженное на данной схеме на предприятиях сервиса они, как правило, отсутствуют.



На формирование производственной структуры предприятия оказывают влияние следующие факторы:

- вид деятельности;
- уровень специализации;
- формы кооперирования;
- структура технологического процесса выполнения услуги (изготовления продукции);
- мощность предприятия;
- широта номенклатуры выполняемых услуг.



Типы и методы организации выполнения услуг

Задача организации основной деятельности предприятия сервиса состоит в выборе таких сочетаний предметов, средств труда и самого труда, которые обеспечивали бы выполнение разнообразных в соответствии с пожеланиями клиентов услуг высокого качества и в установленные сроки.

Поэтому весьма важным вопросом является выбор и обоснование типов и методов производства (выполнения услуг).

Тип производства – комплексная характеристика организационных и экономических особенностей производства, обусловленная его специализацией, объемом и постоянством номенклатуры продукции (работ, услуг), формой движения изделий по рабочим местам. Различают три типа организации производства.



Массовое производство – на протяжении длительного периода времени изготавливается большое количество однородных изделий.

При массовом производстве создаются предпосылки для широкого использования специального оборудования, организации поточных линий, узкой специализации рабочих мест и рабочих и повышения на этой основе производительности труда.

Серийное производство предусматривает изготовление и обработку изделий сериями (партиями). Заказы в партии подбираются по общности технологии производства. Серии однородных изделий могут время от времени повторяться. По сравнению с массовым производством номенклатура изготавливаемых изделий сужается, используется значительное количество специального оборудования. Производство характеризуется периодическими перерывами в работе оборудования для переналадок.





Единичное производство предполагает изготовление широкой номенклатуры неповторяющихся изделий или изредка повторяющихся вне всякой последовательности или закономерности. Используется в основном универсальное оборудование, рабочие должны быть высокой квалификации, производительность труда самая низкая.



Характеристика типов производства

Фактор	Единичное	Серийное	Массовое
Номенклатура	Неограниченная	Ограничена сериями	Одно или несколько изделий
Повторяемость выпуска	Не повторяется	Периодически повторяется	Постоянно повторяется
Применяемое оборудование	Универсальное	Универсальное, частично специальное	В основном специальное
Расположение оборудования	Групповое	Групповое и цепное	Цепное
Разработка технологического процесса	Укрупненный метод (на изделие, на узел)	Поддетальная	Поддетально-пооперационная
Применяемый инструмент	Универсальный, незначительной степени специальный	Универсальный и специальный	Преимущественно специальный
Закрепление деталей и операций за оборудованием	Специально закреплены	Определенные детали операции закреплены за оборудованием	На каждом виде оборудования выполняется одна и та же операция над одной деталью
Квалификация рабочих	Высокая	Средняя	В основном невысокая, но имеются рабочие высокой квалификации (наладчики, инструментальщики)
Взаимозаменяемость	Пригонка	Неполная	Полная
Себестоимость единицы продукции	Высокая	Средняя	Низкая

Анализ показывает, что по экономическим показателям **массовое производство** является самым эффективным.

Так, низкая доля ручного труда способствует:

- сокращению трудозатрат на производство продукции (выполнение работ, услуг),
- высокой производительности труда,
- низкой себестоимости продукции (услуг),
- малой длительности производственного цикла,
- реализации продукции (работ, услуг) по более низким ценам.

Вместе с тем массовое производство имеет и серьезные негативные черты:

- высокая монотонность труда;
- рынок товаров пополняется большим количеством продукции, но весьма однообразной по ассортименту;
- качество и конкурентоспособность продукции (работ, услуг) обеспечивается не всегда;
- при любом изменении конструкции изделия, технологического процесса и т. п. требуется серьезная переналадка производственных процессов, а нередко и остановка предприятия.

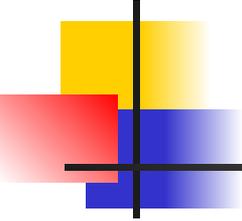
Единичное производство является антиподом массового производства.

Весьма положительными моментами являются:

- 1) широкая номенклатура разнообразных неповторяющихся изделий, работ, услуг;
- 2) их высокое качество; мобильность производственных процессов, т. е. способность их быстро перестраиваться в соответствии с изменением спроса;
- 3) творческий характер труда.

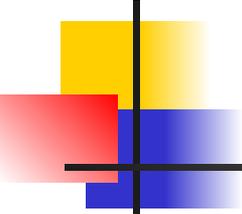
Вместе с тем оно также не лишено недостатков:

- 1) высокая доля ручного труда;
- 2) возможность использовать работников только высокой квалификации и нерациональная их загрузка (они выполняют работы как высокой степени сложности, так и простые, а порой даже не требующие никакой квалификации);
- 3) в изделиях велика доля оригинальных деталей и узлов и отсюда высокие экономические затраты на подготовку производства;
- 4) длительность производственного цикла существенна; изделия дорогие.



Серийное производство сочетает в себе достоинства массового и единичного производства и несколько снижает негативные черты того и другого.

Различают три варианта серийного типа производства – **крупносерийное** (приближается к массовому), **среднесерийное**; **мелкосерийное** (приближается к единичному). На предприятиях сервиса используются в основном *единичный и мелкосерийный* тип производства.



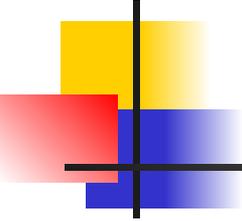
В зависимости от типа производства выбирается метод его организации.

Метод организации производства – способ сочетания организации производственного процесса во времени и пространстве.

Кроме типа производства на выбор метода организации производства влияют:

- 1) вид услуг продукции (работ);
- 2) размеры и масса изделий, изготавливаемых по заказам населения;
- 3) количество изделий, подлежащих выпуску в единицу времени (год, квартал, месяц, сутки),
- 4) периодичность выпуска (регулярная и нерегулярная).

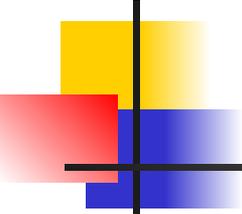
На предприятиях сервиса используются **три метода организации выполнения услуг**: **поточно-операционный, бригадно-операционный и индивидуальный.**



Поточно-операционный метод характеризуется детальным расчленением производственного процесса на составляющие операции, закреплением операций за определенными рабочими местами и расположением последних по ходу технологического процесса, непрерывностью движения предметов труда в процессе выполнения работ, услуг, производства продукции.

Индивидуальный метод характеризуется тем, что работы по выполнению услуг производятся одним рабочим от начала до конца на универсальных рабочих местах, специальное оборудование выделяется в отдельные рабочие места, предназначенные для использования всеми рабочими. Этот метод организации характерен для единичного типа производства.

На предприятии сервиса является наиболее распространенным и используется практически при выполнении всех видов услуг.



Бригадно-операционный метод характеризуется тем, что бригада осуществляет выполнение различных видов услуг, бригады могут быть как специализированными, так и комплексными, работающими с полным или частичным разделением труда; за рабочими местами закрепляется несколько операций; устанавливаются периодические перерывы в работе оборудования для переналадок; оборудование располагается по группам однотипных машин; обработка изделий (ремонт машин и приборов) осуществляется партиями по общности технологии обработки (ремонта).

На предприятиях сервиса бригадно-операционный метод используется при выполнении услуг.

Основы организации труда на предприятиях сервиса

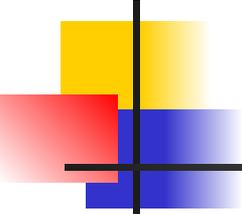
Эффективность организации выполнения услуг во многом зависит от применяемых форм организации труда.

Организация труда на предприятии – это действия по установлению или изменению порядка осуществления трудового процесса и связанных с ним производственных взаимодействий работников со средствами производства и друг с другом.

Элементами организации труда на предприятии являются:

- 1) разделение труда, т. е. расстановка работников по рабочим местам и закрепление за ними определенных обязанностей;
- 2) кооперация труда, т. е. установление системы производственной взаимосвязи между работниками;
- 3) организация рабочих мест;
- 4) организация обслуживания рабочих мест;
- 5) разработка рациональных приемов и методов труда;
- 6) установление обоснованных норм труда;
- 7) создание безопасных и здоровых условий труда;
- 8) воспитание дисциплины труда.





Если предприятие чутко реагирует на все новое, что появляется в области организации труда, мы вправе говорить о **научной организации труда** (НОТ).

Важным признаком НОТ является ее направленность на решение взаимосвязанных групп задач:

- 1) экономических (экономия ресурсов, повышение качества услуг, рост результативности деятельности);
- 2) психофизиологических (оздоровление производственной среды, гармонизация психофизиологических нагрузок на человека, снижение тяжести и нервно-психической напряженности труда);
- 3) социальных (повышение разнообразия труда, его содержательности, престижности, обеспечение полноценной оплаты труда).



Анализ воздействия организации труда на выполнение услуг позволяет выделить следующие ее функции.

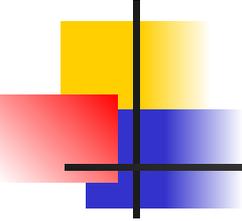
Оптимизирующая функция проявляется в обеспечении полного соответствия уровня организации труда прогрессивному уровню технического оснащения процесса оказания услуг.

Функция формирования эффективного работника. Это осуществление на научной основе профессиональной ориентации и профессионального отбора работников, их обучения.

Трудоушадящая функция проявляется в создании благоприятных, безопасных и здоровых условий труда.

Функция возвышения труда предполагает создание на предприятии условий для гармоничного развития человека.

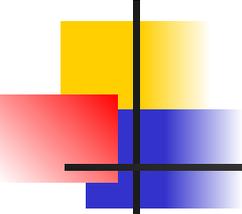
Воспитательная и активизирующая функции направлены на выработку дисциплины труда, развитие трудовой активности и творческой инициативы.



Первым и очень важным элементом организации труда является **разделение труда**, т. е. обособление видов трудовой деятельности между работниками, бригадами и другими подразделениями на предприятии. Различают несколько форм разделения труда на предприятиях.

Функциональное – в зависимости от характера выполняемых работниками функций на производстве и участия их в процессе оказания услуг. По этому признаку работники делятся на руководителей, специалистов, служащих и рабочих. В свою очередь каждая из этих групп могут быть разделены между собой.

Технологическое – по фазам, видам работ, изделиям, узлам, деталям, технологическим операциям. Оно определяет расстановку работников в соответствии с технологией процесса оказания услуг и в значительной степени влияет на уровень содержательности труда. При узкой специализации в работе появляется монотонность. При слишком широкой специализации повышается вероятность некачественного выполнения работ.



Профессиональное – по специальностям и профессиям. Исходя из этой формы разделения труда устанавливается необходимая численность работников разных профессий. Так, специалисты на предприятии могут подразделяться на специалистов по маркетингу, специалистов по персоналу и др.

Квалификационное – по сложности и точности работ в соответствии с профессиональными знаниями и опытом работы. Например, рабочие могут быть первого, второго и т. д. разряда.

Кооперация труда, т. е. установление системы производственной взаимосвязи и взаимодействия работников и подразделений между собой. Существуют следующие формы кооперации труда:

- **внутриучастковая** кооперация отдельных работников или бригад по выпуску закрепленной за участком продукции;
- **внутрибригадная** кооперация, объединяющая рабочих, совместно выполняющих единый для бригады заказ (работу) и несущих коллективную ответственность за результаты труда бригады.