На *першому етапі* було поставлено завдання визначити вплив інтенсивності [освітлення](http://ua-referat.com/%D0%9E%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F) на [продуктивність](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C) праці. Поряд з експериментальною була створена[контрольна](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0) група. Інженерами-дослідниками проводилися експерименти по збільшенню і зменшенню освітлення для експериментальної групи. [Продуктивність](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C)праці змінювалася в обох групах ([контрольної](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C) та експериментальної) слідом за зміною рівня [освітленості](http://ua-referat.com/%D0%9E%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F) ([відповідно](http://ua-referat.com/%D0%92%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C) збільшувалася або ж зменшувалася в обох групах). Звідси був зроблений висновок, що висвітлення робить на продуктивність праці дуже незначний вплив. Дослідники зрозуміли, що експеримент не вдався через фактори, що знаходяться поза сферою їхнього контролю. Крім [того](http://ua-referat.com/%D0%A2%D0%BE%D0%B3%D0%BE), був зроблений висновок, що важко проводити дослідження у великих групах. Цей експеримент проводився без участі Мейо,
На *другому етапі* в 1926 р . до групи дослідників, в яку входили [економісти](http://ua-referat.com/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0), [психологи](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3), соціологи лікарі, приєднався Мейо - академічно освічена [людина](http://ua-referat.com/%D0%9B%D1%8E%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0) свого часу, мав підготовку в галузі психології;[він](http://ua-referat.com/%D0%92%D1%96%D0%BD) придбав популярність в ході експерименту, проведеного на текстильній фабриці у Філадельфії в 1923-1924 рр.. щодо зниження плинності кадрів завдяки введенню двох 10-хвилинних перерв для відпочинку.
Об'єктом експерименту стала бригада з шести молодих працівниць, зайнятих на операції по збірці реле на конвеєрі, група була ізольована від решти працівників в окремому приміщенні і отримувала за свою працю пільгову оплату. На відміну від інших працівників для цієї групи були створені умови, сприятливі для[спілкування](http://ua-referat.com/%D0%A1%D0%BF%D1%96%D0%BB%D0%BA%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F). За час експерименту 13 разів змінювалися [умови праці](http://ua-referat.com/%D0%A3%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B8_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96): [освітленість](http://ua-referat.com/%D0%9E%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F) робочих місць, температура повітря, режим роботи, [харчування](http://ua-referat.com/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F), [система оплати праці](http://ua-referat.com/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%BE%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B8_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96) і'т. д. З введенням додаткових перерв у роботі продуктивність праці зросла, так як знизилася ступінь стомлюваності.
Спостерігачі намагалися привернути до себе працівниць Вони вели з ними дружні бесіди, розпитували про справи в родині, настрою, здоров'я і навіть про сновидіння. За 2,5 роки проведення експерименту вироблення працівниць зросла з 2400 до 3000 реле. Дослідники скорочували робочий день і робочий тиждень, але незважаючи на це продуктивність праці залишалася на колишньому рівні. І навіть після скасування всіх нововведення Вира-ботка складальниць залишилася на колишньому рівні.
Вчені були здивовані. [Відповідно](http://ua-referat.com/%D0%92%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C) до існуючої в той час [теорії управління](http://ua-referat.com/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%97_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F), такого не повинно було бути. Тому їм нічого не залишалося, як звернутися до учасниць експерименту. І тоді з'ясувалося, що головне для зростання продуктивності праці має зна-чення, які відносини існують у робітниць між собо, а також між робітницями та менеджерами. «Коротше, зростання продуктивності праці дівчат, зайнятих на складанні продукції, не можна було пояснити ніякими змінами у фізичних умовах роботи, незалежно від того, чи мала [робота](http://ua-referat.com/%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0) експериментальний [характер](http://ua-referat.com/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B5%D1%80), чи ні. Проте його можна було пояснити тим, що називалося формуванням [організаційної](http://ua-referat.com/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F) соціальної групи, а також особливими взаємовідносинами з [керівником](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA) цієї групи ». Дійсно, в [процесі](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81) проведення експерименту була створена обстановка ува-ня до праці робітниць, їм торочилося, що їхня [праця](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8F) має важливе значення для суспільства, підкреслювалася їх роль у проведеному експерименті.
У самій групі робітниць була створена вільна, невимушена обстановка. Вони подружилися між собою, під час роботи могли розмовляти один з одним і відлучатися з свого робочого місця, що раніше в цеху заборонялося. При оплаті їх праці враховувалася вироблення в групі, а не в цілому по цеху. На думку дослідників, все це сприяло формуванню у робітниць [розуміння](http://ua-referat.com/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D1%83%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F) їх «соціальної значущості», що послужило стимулом до зміни їх ставлення до своєї праці, а отже, і до зростання продуктивності праці.
Так виник термін «людські відносини», який дав початок школі з аналогічною назвою. Мейо вважається основним розробником теоретичних основ цієї концепції. У розвитку її практичної частини взяв найактивнішу участь соратник Мейо по Хоторн-ському експерименту Ротлісбергер.
Експеримент тривав 8 років до 1933 р . Це було найбільше емпіричне дослідження з усіх досліджень, коли-небудь проводилися в області менеджменту.
Згодом була зроблена спроба повторити отримані результати з іншою групою робітників, на цей раз з 14 чоловіками-збирачами. Але експеримент не вдався, так як група була налаштована вороже і робила все можливе і неможливе для стримування зростання продуктивності праці. Спостерігачі відзначали, що в групі з'явилися свої лідери, сформувалися свої норми поведінки і справедливості. Група визначила «справедливу» норму виробітку і засуджувала робітників, готових її перевиконувати. Ті змушені були підкорятися думці більшості. На підставі цього невдалого досвіду був зроблений висновок про те, що необхідно вивчати психологію малих груп.
Несподівані результати експерименту зажадали продовження робіт. *Завданням третього етапу* експеримент було вдосконалення безпосереднього керівництва людьми і поліпшення відносин між співробітниками та їх ставлення до своєї роботи. Однак спочатку складений план переріс у величезну програму, що складається з бесід з 20 тис. співробітників про їхнє ставлення до виконуваної ними роботи. У результаті було з'ясовано, що продуктивність праці кожного співробітника в організації залежить як від самого працівника, так і від трудового [колективу](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2). Необхідність виявлення цього впливу вимагало проведення четвертого етапу експерименту
*Четвертий етап* отримав назву експерименту на ділянці по виробництву банківської сигналізації. Метою цього етапу було виявити вплив матеріального стимулювання на зростання групової продуктивності праці. Вчені виходили з посилки, що робітники, які прагнуть більше заробити, будуть впливати на повільно працюють, щоб вони збільшували продуктивність своєї праці. Однак і тут учених чекала несподіванка.
На практиці виявилося, що швидко працюючі робітники не прагнуть нарощувати темп своєї роботи, щоб не виходити за рамки, прийняті групою, боячись викликати незадоволення інших робітників. Разом з тим повільно працюють робітники все-таки робили все можливе для Збільшення продуктивності своєї праці. Вони не хотіли відставати від хороших працівників.
На підставі Хоторнського експерименту було зроблено багато наукових відкриттів. Основними з них є наступні:
· Всі проблеми виробництва і управління повинні розглядатися через призму «людських відносин», з урахуванням «соціального» та «психологічного» чинників; сам виробничий [процес](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81) і «чисто фізичні вимоги" до нього мають відносно менше значення. Прийнято вважати, що Мейо науково довів [існування](http://ua-referat.com/%D0%86%D1%81%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F)психосоціального чинника зростання продуктивності праці;
· Важливість взаємин між робітниками і [керівниками](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA), визнання ролі [керівника](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA) у формуванні морального [клімату](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BB%D1%96%D0%BC%D0%B0%D1%82) в трудовому [колективі](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2);
· Виникнення [поняття](http://ua-referat.com/%D0%9F%D0%BE%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F) «Хоторнський ефект» - підвищена [увага](http://ua-referat.com/%D0%A3%D0%B2%D0%B0%D0%B3%D0%B0) до даної проблеми, її новизна та створення умов для проведення експерименту сприяють отриманню бажаного результату. Насправді робітниці, знаючи що вони беруть участь в експерименті, намагалися працювати краще. Тому в практичній діяльності сле дме прагнути уникати «Хоторнського ефекту», враховуючи ту обставину, що умови під час проведення експерименту і в дійсній ні практично не збігаються.
Безумовно, «Хоторнський ефект» надавав вплив на зростання продуктивності праці, але він був лише одним з факторів. Було встановлено, що іншим важливим чинником підвищення продуктивності є форма контролю. Під час проведення експерименту було знижено [контроль](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C) за роботою дівчат з боку майстра. Вони працювали під наглядом експериментаторів. Вчені Блюм і Нейлор відзначали, що «перерви для відпочинку, безкоштовний обід, більш коротка робочий тиждень мали для дівчат не таке велике значення як відсутність безпосереднього контролю».
Ці висновки були в корені відрізняються від основних положень школи наукового управління і класичної школи, оскільки основна увага Мейо переносив на систему взаємовідносин в колективі, на людину, що розглядається вже не як машина, а як соціальна істота. На відміну від Тейлора, Мейо не вважав, що робочий ледачий за своєю [природою](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0). Мейо відзначав, що ме-неджер повинні довіряти робітникам і прагнути до створення сприятливих відносин у колективі.
Хоторнський експеримент поклав початок створенню сучасної експериментальної соціології праці. На її основі виникли самостійні дисципліни - «індустріальна психологія» і «індустріальна соціологія».
Свої погляди Мейо виклав у роботі «Людські прорізи індустріальної цивілізації» (1933), яка повчила широку популярність в кінці 40-х років. У роки Другої світової війни Мейо продовжував дослідження на авіаційних заводах Південної Каліфорнії. У 1945 р . вийшла в світ інша відома його [робота](http://ua-referat.com/%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0) «Соціальні проблеми індустріальної цивілізації».
У процесі Хоторнського експерименту широко використовувався метод інтерв'ювання. Була розроблена програма його використання. Питально-відповідний спосіб був відразу відхилений, як неприйнятний для ситуації, що склалася. Робітниці воліли відверті розмови, при цьому умова конфіденційності експериментаторами ніколи не порушувалося. Були розроблені правила [здійснення](http://ua-referat.com/%D0%97%D0%B4%D1%96%D0%B9%D1%81%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F) інтерв'ювання. Приблизний їх пере-уже можна звести до наступного:
· Всю увагу необхідно повністю сконцентр-
ровать на інтерв'юйованим людині;
· Треба його слухати, не перериваючи і не перебиваючи; дати можливість співрозмовнику вільно висловлюватися;
· Не слід вступати в суперечку і давати поради;
· Слухаючи інтерв'юйованого, треба чітко постаратися виділити для себе три моменти:
а) те, що він хоче сказати;
б) те, про що йому не хочеться говорити;
в) те, що йому важко сформулювати без [сторонньої](http://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%96%D0%B9) допомоги;
· У разі, якщо експериментатору не ясний або не зрозумілий характер проблеми інтерв'юйованого, можна обережно зробити уточнення типу: «Саме це Ви хотіли мені сказати?», Але при цьому ні в якому разі не слід спотворювати зміст бесіди або щось додавати від себе ;
· Ніколи не розголошувати почуте.
Серед цих правил особливе значення надавалося четвертому і шостому. На перший погляд може здатися, що опанувати цими правилами легко і просто. Насправді - це не тільки важлива, але і складна робота, освоєння якої вимагає спеціальної підготовки.
На основі використання [соціологічних](http://ua-referat.com/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F) опитувань у процесі проведення Хоторнського експерименту були зроблені практичні висновки про роль методу інтерв'ювання. Метод інтерв'ювання
· Дозволяє людині позбутися від переживань з приводу виниклих у нього проблем або ж ясніше їх представити. Окрема людина відчуває себе найбільш захищеним, якщо він [працює](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8E%D1%94) у дружньому колективі. І це почуття він втрачає, якщо часто змінюється [склад](http://ua-referat.com/%D0%A1%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4) колективу. У нього виникають тривога, неспокій і невпевненість, часто уявні і необгрунтовані. Ці почуття не можуть бути компенсовані ні грошовою винагородою, ні гарантією зайнятості;
· Сприяє встановленню взаємоприйнятних ношень як з членами колективу, так і з безпосереднім керівником;
· Стимулює [бажання](http://ua-referat.com/%D0%91%D0%B0%D0%B6%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F) і вміння успішно працювати зі своїм начальником;
· Допомагає підготувати адміністрацію до постійної адаптації, пов'язаної із змінами як в
межах підприємства, так і в навколишньому його середовищі;
· Допомагає збору інформації, необхідної для [прийняття управлінських рішень](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B9%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D1%85_%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8C).
У праці «Соціальні проблеми індустріальної цивілізації» Мейо писав про те, що в 1932 р .[він](http://ua-referat.com/%D0%92%D1%96%D0%BD) не усвідомлював повною мірою «наскільки глибоко були підірвані підвалини цивілізації під впливом наукового, технічного та індустріального прогресу. Сама заради Кальна зміна - перехід від усталеного соціаль-ного порядку ... до постійної адаптації ...».
Мейо писав про те, що в міру «ускладнення оточуючого нас світу будуть ускладнюватися і методи управління». Адміністрація підприємств зобов'язана постійно відслідковувати зміни, що відбуваються.
Мейо виділяв три найбільш важливі проблеми, що стоять перед великим індустріальним виробництвом:
· Використання наукових і технологічних досягнень у сфері матеріального виробництва;
· Постійне вдосконалення технологічних Пераціму;
· [Організація](http://ua-referat.com/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F) стійких зв'язків у процесі кооперації та праці.
Поступово сформувалася доктрина «людських відносин», яка включає в себе такі основні моменти:
· Система «взаємних зв'язків та інформації», яка повинна, з одного боку, інформувати працівників про діяльність і плани організації, а з іншого - надавати керівництву інформацію вимогах робітників;
· Бесіди «психологічних радників» з робітниками («система сповідей»). Кожне підприємство повинно [мати](http://ua-referat.com/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B8) штат [психологів](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3), до яких робітник може звернутися за будь-якого питання. У процесі бесіди робітник може «емоційно розрядитися»;
· [Організація](http://ua-referat.com/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F) заходів, іменованих «участю
робітників у прийнятті рішень »- проведення ділових нарад за участю робітників, обговорення плану роботи цеху, дільниці, тобто залучення робітників до[управління виробництвом](http://ua-referat.com/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE%D0%BC);
· Наявність в будь-якій організації [неформальних](http://ua-referat.com/%D0%9D%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BB) груп. Формальна організація створюється з волі керівництва. [Неформальні](http://ua-referat.com/%D0%9D%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BB) групи створюються в рамках формальної організації з наступним найважливішим причин: [відчуття](http://ua-referat.com/%D0%92%D1%96%D0%B4%D1%87%D1%83%D1%82%D1%82%D1%8F) приналежності, взаємодопомога, взаимозащита, тісне спілкування і зацікавленість.
*Неформальна організація* - це спонтанно виникають групи людей, які регулярно вступають у взаємодію для досягнення певної мети.
[Неформальна](http://ua-referat.com/%D0%9D%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BB) організація виникає в рамках формальної організації як реакція на незадоволені індивідуальні потреби її працівників. У великій організації існує багато неформальних організацій. У них є ієрархія, завдання, цілі і лідери, традиції і норми поведінки. Структура [неформальної](http://ua-referat.com/%D0%9D%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BB) організації виникає в результаті соціальної взаємодії. [Неформальні](http://ua-referat.com/%D0%9D%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BB) організації мають вплив на ефективність формальної організацій.
Як з'ясували вчені при проведенні Хоторнського експерименту, [неформальні організації](http://ua-referat.com/%D0%9D%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97) здійснюють контроль за своїми членами. Ними встановлюються «групові цінності», Норми (групові еталони) прийнятного і неприйнятного поведінки, наприклад, щодо [характеру](http://ua-referat.com/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B5%D1%80) одягу, поведінки, прийнятних видів роботи і протоколу. Все це слід враховувати при організації [процесу](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81) управління. Вільям Скотт зазначає: «Ці норми можуть не [відповідати](http://ua-referat.com/%D0%92%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C) системі цінностей формальної організації, так що людина може опинитися в ситуації, коли до нього пред'являються взаємовиключні вимоги».
Для неформальних груп часто [характерний](http://ua-referat.com/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B5%D1%80) опір до змін, наприклад, впровадження нової технології, розширення виробництва, придбання обчислювальної техніки і т.п.[Неформальні](http://ua-referat.com/%D0%9D%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BB) групи розглядають запропоновані зміни як загрозу свого існування, своїх інтересів, задоволення своїх соціальних потреб.
Представники школи «людських відносин» рекомендували приділяти серйозну увагу зміні неформальної структури при перебудові формальної структури організації. Формальний [менеджер](http://ua-referat.com/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80) повинний прагнути до того, щоб стати \* і [неформальним](http://ua-referat.com/%D0%9D%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BB) лідером, завоювавши «прихильності людей». Це - не просте завдання, а «соціальне мистецтво».
[Школа](http://ua-referat.com/%D0%A8%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B0) «людських відносин» піддала різкій критику принцип «координації допомогою ієрархії», рекомендований класичною школою, відзначаючи, що влада, яка поширюється зверху вниз, не є ефективною. У зв'язку з цим вона пропонує «координацію допомогою комісій», яка забезпечує більш ефективні комунікації, краще сприйняття загальної політики організації та її більш ефективне здійснення. Під комісією (комітетом) розуміється група всередині організації, якій делеговано повноваження для виконання будь-якого завдання. Іноді комісії називають радами, цільовими групами, комітетами або командами. Але у всіх випадках тут мається на увазі групове прийняття рішень. Цим комісія відрізняється від інших [організаційних](http://ua-referat.com/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F) структур. Часто комісії заповнюють прогалини в організаційних структурах підприємств, вирішуючи завдання, які не закріплені ні за одним підрозділом підприємства, здійснюючи координацію відділів та виконуючи спеціальні [функції](http://ua-referat.com/%D0%A4%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97).