**Содержание**

1. Сущность разделения труда и его виды

2. Вертикальное и горизонтальное разделение труда и их влияние на деятельность организации

3. Оценка эффективности разделения труда в организации

Список источников

**1. Сущность разделения труда и его виды**

В основе экономического развития лежит творение самой природы – разделение функций между людьми, исходя из половозрастных, физических, физиологических и других их особенностей. Механизм экономического сотрудничества предполагает, что какая-то группа или отдельный индивид сосредоточивается на выполнении строго определенного вида работ, тогда как другие занимаются иными видами деятельности.

Существует несколько определений разделения труда. Вот только некоторые из них.

Разделение труда – это исторический процесс обособления, закрепления, видоизменения отдельных видов деятельности, который протекает в общественных формах дифференциации и осуществления различных видов трудовой деятельности. Разделение труда в обществе постоянно изменяется, а сама система разнообразных видов трудовой деятельности становится все более и более сложной, поскольку усложняется и углубляется сам процесс труда.

Разделением труда (или специализацией) называется принцип организации производства в хозяйстве, согласно которому отдельный человек занимается производством отдельного блага. Благодаря действию этого принципа при ограниченном количестве ресурсов люди могут получить гораздо больше благ, чем в том случае, если каждый обеспечивал бы себя сам всем необходимым.

Также различают разделение труда в широком и узком смысле (по К. Марксу).

В широком смысле разделение труда – это система различных по своим признакам и одновременно взаимодействующих друг с другом видов труда, производственных функций, занятий вообще или их совокупностей, а также система общественных связей между ними. Эмпирическое многообразие занятий рассматривается экономической статистикой, экономикой труда, отраслевыми экономическими науками, демографией и т.д. Территориальное, в том числе международное, разделение труда описывается экономической географией. Для определения соотношения различных производственных функций с точки зрения их вещественного результата К. Маркс предпочитал употреблять термин "распределение труда".

В узком смысле разделение труда – это социальное разделение труда как человеческой деятельности в ее социальной сущности, являющееся в отличие от специализации исторически преходящим социальным отношением. Специализация труда есть разделение видов труда по предмету, которое непосредственно выражает прогресс производительных сил и способствует ему. Многообразие таких видов соответствует степени освоения природы человеком и растет вместе с его развитием. Однако в классовых формациях специализация осуществляется не как специализация целостных деятельностей, т. к. сама испытывает влияние социального разделение труда. Последнее расчленяет человеческую деятельность на такие частичные функции и операции, каждая из которых сама по себе уже не обладает характером деятельности и не выступает как способ воспроизводства человеком его социальных отношений, его культуры, его духовного богатства и самого себя как личности. Эти частичные функции лишены собственного смысла и логики; их необходимость выступает лишь как требования, предъявляемые к ним извне системой разделение труда. Таково разделение материального и духовного (умственного и физического), исполнительского и управляющего труда, функций практических и идеологических и т.п. Выражением социального разделение труда является выделение в качестве обособленных сфер материального производства, науки, искусства и т.д., а также расчленение их самих. Разделение труда исторически неизбежно вырастает до классового разделения.

Вследствие того, что члены общества стали специализироваться на производстве отдельных благ, в обществе появились профессии – отдельные виды деятельности, связанные с производством какого-либо блага [8].

Под разделением труда в организации понимается разграничение деятельности людей в процессе совместного труда.

Разделение труда предполагает специализацию отдельных исполнителей на выполнении определенной части совместной работы, которую невозможно осуществить без четкой согласованности действий отдельных работников или их групп.

Разделение труда характеризуется качественными и количественными признаками. Разделение труда по *качественному* признаку предполагает обособление видов работ по их сложности. Выполнение таких работ требует специальных знаний и практических навыков. Разделение труда по *количественному* признаку обеспечивает установление определенной пропорциональности между качественно различными видами труда. Совокупность этих признаков в значительной мере предопределяет организацию труда в целом.

Обеспечение рационального разделения труда на предприятии в рамках того или иного трудового коллектива (бригады, участка, цеха, предприятия) является одним из важных направлений совершенствования организации труда. От выбора форм разделения во многом зависят планировка и оснащение рабочих мест, их обслуживание, методы и приемы труда, его нормирование, оплата и обеспечение благоприятных производственных условий. Разделение труда на предприятии, в цехе обусловливает количественные и качественные пропорции между отдельными видами труда, подбор и расстановку рабочих в производственном процессе, их подготовку и повышение квалификации.

Правильно выбранные формы разделения труда и его кооперации позволяют обеспечить рациональную загрузку рабочих, четкую координацию и синхронность в их работе, сократить потери времени и простои оборудования. В конечном итоге, от форм разделения труда зависят величина трудовых затрат на единицу продукции и, следовательно, уровень производительности труда. В этом состоит экономическая сущность рационального разделения труда.

Вместе с тем велика роль социального аспекта научно обоснованного разделения труда. Правильный выбор форм разделения труда способствует повышению содержательности труда, что и обеспечивает удовлетворенность рабочих своей работой, развитие коллективизма и взаимозаменяемости, усиление ответственности за результаты коллективного труда, укрепление трудовой дисциплины [1].

На предприятиях различают следующие разновидности разделения труда: технологическое, функциональное, профессиональное и квалификационное.

*Технологическое* разделение труда предполагает обособление групп рабочих по признаку выполнения ими технологически однородных работ по отдельным фазам, видам работ и операциям (на машиностроительных и металлообрабатывающих предприятиях – литейные, кузнечные, механообработочные, сборочные и другие работы; на горнодобывающих предприятиях – горно-подготовительные и очистные работы; на предприятиях камвольного производства текстильной промышленности – трепальные, разрыхлительные, чесальные, ленточные, ровничные, прядильные, крутильные, мотальные, шлихтовальные, ткацкие и другие работы). В рамках технологического разделения труда применительно к отдельным видам работ, например сборочным, в зависимости от степени дробности трудовых процессов различают пооперационное, подетальное и предметное разделение труда.

Технологическое разделение труда во многом определяет функциональное, профессиональное и квалификационное разделение труда на предприятии. Оно позволяет установить потребность в рабочих по профессиям и специальностям, уровень специализации их труда.

*Функциональное* разделение труда различается по роли отдельных групп работников в производственном процессе. По этому признаку в первую очередь выделяют две большие группы рабочих – основных и обслуживающих (вспомогательных). Каждая из этих групп подразделяется на функциональные подгруппы (например, группа обслуживающих рабочих – на подгруппы занятых на ремонтных, наладочных, инструментальных, погрузочно-разгрузочных работах и т.д.).

Обеспечение на предприятиях правильного соотношения численности основных и вспомогательных рабочих на базе рационального функционального разделения их труда, значительное улучшение организации труда обслуживающих рабочих – важные резервы роста производительности труда в промышленности.

*Профессиональное* разделение труда осуществляется в зависимости от профессиональной специализации рабочих и предполагает выполнение на рабочем месте работ по той или иной профессии (специальности). Исходя из объемов каждого вида этих работ можно определить потребность в рабочих по профессиям для участка, цеха, производства, предприятия и объединения в целом.

*Квалификационное* разделение труда обусловливается различной сложностью, требующей определенного уровня знаний и опыта работников. Для каждой профессии устанавливается состав операций или работ различной степени сложности, которые группируются согласно присвоенным рабочим тарифным разрядам.

Процесс совершенствования разделения труда должен быть непрерывным, учитывающим постоянно изменяющиеся условия производства, способствующим достижению наилучших показателей производственной деятельности.

Разработке мероприятий по улучшению разделения труда обычно предшествует количественная оценка разделения труда. Для этого рассчитывается коэффициент разделения труда (**Кр.т**), рекомендуемый НИИ труда. Он характеризует степень специализации рабочих и рассчитывается с учетом затраченного ими времени на выполнение функций, соответствующих их квалификации и предусмотренных производственными заданиями, по формуле

**Кр.т =1 – /*tсм\*np*** (1)

где – затраты времени на выполнение функций, не предусмотренных тарифно-квалификационным справочником для рабочих данной профессии, *мин;*

– затраты времени на выполнение функций, не предусмотренных технологической документацией, *мин;*

***tсм*** *–* продолжительность смены, *мин;*

**np** – общая (списочная) численность рабочих на предприятии человек;

– суммарные потери рабочего времени по предприятию, связанные с простоями по техническим и организационным причинам, а также нарушениями трудовой дисциплины.

Из приведенной формулы видно, что чем меньше затраты времени на выполнение операции (работ), не предусмотренной тарифно-квалификационным справочником, нормировочной или технологической документацией, тем больше числовое значение коэффициента и, следовательно, тем рациональнее разделение труда при принятой его кооперации.

В условиях любого предприятия имеются возможности для выбора наиболее рациональных форм разделения труда. В каждом случае выбор должен осуществляться на основе всестороннего анализа специфики производства, характера выполняемых работ, требований к их качеству, степени загруженности работников и ряда других факторов.

В современных условиях повышение эффективности трудазасчет совершенствования его разделения должно осуществляться на основе более широкого совмещения профессий, расширения сферы применения многостаночного (многоагрегатного) обслуживания, дальнейшего развития коллективной (бригадной) формы организации труда рабочих.

Поиск и внедрение новых форм разделения труда предполагают их обязательную экспериментальную проверку. Только на практике можно окончательно установить эффективность той или иной формы разделения труда, выявить как положительные, так и негативные ее стороны [3].

Основное направление совершенствования разделения труда – выбор наилучшего его варианта для каждого конкретного участка с учетом экономических, технико-технологических, психофизиологических и социальных требований.

Главным экономическим требованием к оптимальному разделению труда является обеспечение выпуска продукции в заданных объемах и высокого качества при наименьших трудовых, материальных и финансовых затратах.

Технико-технологические требования предусматривают выполнение каждого элемента работы соответствующим исполнителем на данном оборудовании в установленное рабочее время. Эти требования в решающей степени определяют технологическое, функциональное, профессиональное и квалификационное разделение труда.

Психофизиологические требования направленына недопущение переутомления работников из-за больших физических нагрузок, нервного напряжения, обеднения содержания работы, монотонности или гиподинамии (недостаточной физической нагрузки), что нередко ведет к преждевременному утомлению и снижению производительности труда.

Социальные требования предполагают наличие в составе работ творческих элементов, повышение содержательности и привлекательности труда.

Этим требованиям, как правило, отвечает не единственное организационное решение, поэтому возникает необходимость выбора одного варианта разделения труда. Сложность данной задачи состоит в ее многоплановости, в выборе критериев определения границ, многовариантности способов разделения труда в различных типах предприятия.

Известно, что в результате разделения труда происходит специализация рабочих, которая, с одной стороны, обеспечивает снижение затрат труда, а с другой – может обеднить его содержание, привести к повышению монотонности (после известного предела) и снижению производительности. Повышение загрузки исполнителей не всегда означает увеличение времени производительной работы оборудования, возможна и обратная зависимость.

С установлением более напряженных норм времени необходимая численность исполнителей уменьшается, но увеличивается вероятность снижения качества работы. Обеспечение в составе выполняемых операций творческих элементов нередко связано с дополнительными затратами времени на единицу продукции, однако повышает содержательность и привлекательность работ, снижает текучесть кадров и т.д.

Выбор наиболее оптимального решения должен уравновесить действие различных факторов и обеспечить наиболее эффективное достижение производственной цели. Для этого иногда необходимо проведение специальных экспериментов и исследований с применением математических методов и вычислительной техники (для выбора наилучшего варианта). Однако экономический и социальный эффект этих работ должен значительно перекрывает затраты на их проведение.

Проектирование разделения труда на предприятиях путем принятия оптимальных организационных решений весьма эффективно и является одним из наиболее перспективных направлений совершенствования организации труда [9].

Разделение труда являются важнейшим факторам производства, в значительной мере определяющим формы организации труда.

**2. Вертикальное и горизонтальное разделение труда и их влияние на деятельность организации**

Перед любой организацией стоит задача формирования и развития структуры управления как средства целенаправленной координации усилий всех элементов, образующих эту организацию. Структура управления должна устанавливать четкую взаимосвязь различных видов деятельности внутри организации, подчинив их достижению определенных целей. Конечным результатом организационной системы является повышение эффективности производства. Простая сумма машин, сырья и людей – это ещё не организация. Предприятие может увеличить свою производительность, лишь улучшая способы комбинирования этих ресурсов. Каждая система должна быть структурирована для эффективного функционирования. Чтобы эффективно обеспечивать достижение установленных целей, необходимо понять структуру каждой выполняемой работы, всех подразделений и организации в целом. Перед любой организацией стоит задача формирования и развития структуры управления как средства целенаправленной координации усилий всех элементов, образующих эту организацию. Структура управления должна устанавливать четкую взаимосвязь различных видов деятельности внутри организации, подчинив их достижению определенных целей. Конечным результатом организационной системы является повышение эффективности производства. Простая сумма машин, сырья и людей – это ещё не организация. Предприятие может увеличить свою производительность, лишь улучшая способы комбинирования этих ресурсов. Каждая система должна быть структурирована для эффективного функционирования. Чтобы эффективно обеспечивать достижение установленных целей, необходимо понять структуру каждой выполняемой работы, всех подразделений и организации в целом.

В большинстве организаций структура оформлена таким образом, что каждое подразделение и, в свою очередь, каждый работник специализируется на определенных областях деятельности.

Рациональное разделение труда зависит как от абсолютного объема выполняемых работ, так и от необходимого уровня знаний отдельных работников в разных областях деятельности, их квалификации. При разработке организационной структуры одним из главных является вопрос о том, в какой степени следует осуществлять разделение труда, имея в виду преимущества специализации [6].

Внутри организации выделяют горизонтальное и вертикальное разделение труда. Горизонтальное разделение труда производится с помощью дифференциации функций в организации.

Схема вертикального разделения труда представлена на рисунке 1. Руководитель верхнего уровня управляет деятельностью руководителей среднего и низшего уровней, т.е. формально обладает большей властью и более высоким статусом. Вертикальная дифференциация связана с иерархией управления в организации. Чем ступеней иерархической лестницы между высшим уровнем управления и исполнителями, тем более сложной является данная организация. Полномочия распределяются по должностям и руководителям, занимающим эти должности. Цель организации рассматривается как ориентир для направления потоков связей и полномочий. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать, согласовывать деятельность всех частей системы посредством вертикального разделения труда, которое отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

При этом важно учесть степень обособления функций управления.

Объективная ограниченность возможностей любого руководителя делает важной иерархическую организацию. Руководитель может уменьшать свою рабочую нагрузку, делегируя её на стоящий ниже уровень, однако одновременно возрастает нагрузка, имеющая характер контроля выполнения работ. Потребность в следующем уровне иерархии появляется при повышении объема работ по контролю над возможностями руководителя. Число лиц, подчиненных одному руководителю, обычно именуется "сферой контроля" или "сферой управления", или "масштаб управляемости", или "диапазон и сфера руководства"

**Низший уровень управления**

**Средний уровень управления**

**Высший уровень управления**

**Рабочие**

**Руководители групп,**

**бригад, участков**

**Главный руководитель**

**(президент, директор)**

**Руководители департаментов**

**(управляющие)**

Рисунок 1 **–** Вертикальное разделение труда

Схема горизонтального разделения труда представлена на рисунке 2, где отражены к охвату контролем и функционализации. *Охват контролем* – это число подчиненных, которые отчитываются перед одним руководителем. *Функционализация* – это разнообразие заданий, которые должны быть выполнены, чтобы достичь целей организации. Руководитель высшего уровня имеет прямой контроль над тремя руководителями среднего уровня – по производству, бухгалтерскому учету и маркетингу. В свою очередь, руководители среднего ровня имеют прямой контроль над соответствующими руководителями низшего уровня, а те – непосредственно над определенным числом исполнителей. Это можно рассматривать как функционализацию, в результате которой те или иные специализированные подразделения. Наряду с этим существует географическое (территориальное) разделение труда, связанное со степенью распределения физических актов организации по различным регионам. В данной структуре коммуникации, координация и контроль усложняются. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда. Например, профессор читает курс лекций, а ассистент ведет практические занятия. В данном случае он мог бы сам вести практические занятия, но, учитывая разницу в квалификации, целесообразнее эти функции передать ассистенту.

Не существует общих правил, которые можно было бы использовать для определения надлежащей "сферы управления" в каждой ситуации. Это зависит от различных обстоятельств – от способности руководителя налаживать связи с подчиненными ему сотрудниками, характера выполняемых функций, территориального расположения подразделений, квалификации и опыта служащих, форм контроля и координации, от характера настроя неформальных групп и др.

Чем больше в организации различных сфер, требующих специализированных знаний и навыков, тем более сложной она является. Горизонтальная специализация направлена на дифференциацию функций. Она охватывает определение работы (соединение различных отдельных знаний) и определение взаимосвязи между различными видами работ, которые могут выполнятся одним или многими работниками.

Вертикальное разделение труда предполагает управление и координацию определенных групп людей для достижения поставленной цели. В нашем примере ассистент не может взять на себя функции профессора, так как ему подчиняется. Следовательно, профессор берет на себя функции менеджера.

Причем политика формирования горизонтального разделения труда сводится к:

**–**определение работы, т.е. сведение отдельных задач в конкретные однородные виды работ и установление связей между ними. При этом каждая работа может исполняться одним или различными лицами, занимающими определенные должности в организации;

**–**охват управления, т.е. определяется число подчиненных, которые отчитываются перед соответствующими руководителями;

**–**функционализация организации, т.е. установление набора разнообразных задач, которые должны быть выполнены для достижения целей организации;

**–**разделение организации на структурные части – отделы, сектора, бюро, цех, участки и другие подразделения [8].

**3. Оценка эффективности разделения труда в организации**

Чтобы организация могла достичь своих целей и развиваться, не может автоматически проводится разделение труда. Оно должно так же эффективно выполнить этот этап процесса управления, как и все остальные. Поскольку управленческие функции взаимозависимы, неэффективное разделение труда создает проблемы для каждой последующей функции.

Необходимо различать масштаб и глубину работ. *Масштаб работ* – это количество выполняемых работ, их объем. Сотрудник, который выполняет, например, восемь заданий, имеет более широкий масштаб работ, чем тот, кто выполняет четыре задания. Понятие *глубина работ* относится к объему контроля, который осуществляет работник в ходе работы. Глубина работ носит личностный характер, у разных работников на одном организационном уровне она может быть различной. Например, руководитель отдела маркетинга в промышленной компании имеет большую глубину работ, чем, скажем, бухгалтер, ведающий текущим учетом производства. Решая конкретные проблемы разделения труда в структуре управления, необходимо тщательно учитывать не только функциональную направленность и масштабы выполняемых работ, но и их глубину.

Большое количество работников и руководителей многократно изо дня вдень выполняют ограниченный круг работ – однообразных, имеющих минимальный масштаб и глубину. Такие работы или задания получили название *шаблонных.* Им не хватает завершенности, автономности, они монотонны и вызывают усталость. Прогулы, саботаж, текучесть кадров нередко являются реакцией работников на монотонность повторяющихся работ, которыми они постоянно заняты.

Исследования показывают, что существует критическая точка специализации операций (деления работ на более мелкие операции или сокращения контроля). После достижения этой точки (определенного уровня специализации) получаемый доход начинает сокращаться. В каждом отдельном случае необходимо учитывать пределы специализации. Пути преодоления отрицательных последствий разделения труда – это укрупнение технологических операций, чередование работ и эффективное их планирование. Если повышение разнообразия работ связано с введением в них мотивационных факторов, то укрупнение технологических операций, являясь фактором повышения производительности, связано прежде всего с техническими аспектами.

В разных странах проведены многочисленные исследования взаимосвязи между уровнем разделения труда и удовлетворенности работой. Они показали, что модели индивидуальной работы позволяют добиваться более высокого качества труда, чем линейные и групповые модели, включая конвейерные линии. Позитивные результаты достигались при расширении полномочий и ответственности руководителя групповой работы по сравнению с индивидуальной, (увеличение глубины работ), при переходе от узкоспециализированных работ к работам большего масштаба и глубины. Встречаются и случаи, когда работники удовлетворены шаблонной работой или индифферентны к уровню масштаба или глубину своей работы. В целом, если работа не имеет достаточного масштаба и глубины, то отношение к ней работников, как правило, негативное.

В течение ряда десятилетий в теории и практике использовался принцип, согласно которому все виды работ должны быть сгруппированы таким образом, чтобы каждый работник отчитывался только перед одним руководителем. Более того, рекомендовалось, чтобы число работников, подотчетных одному руководителю, было строго ограничено. Термин *"охват контролем"* означает размер команды, находящейся в подчинении одного руководителя. Наиболее известная работа в этой области принадлежит В.С. Грайчунасу. Он полагал, что поскольку руководитель обладает ограниченной энергией, знаниями и квалификацией, он может координировать работу ограниченного, числа работников.

Грайчунас предположил также, что увеличение в арифметической профессии числа подчиненных ведет к росту в геометрической прогрессии количества взаимосвязей, находящихся под контролем руководителя. Потенциальная взаимосвязь, которая может возникнуть между руководителем и подчиненными, классифицируется как индивидуальное руководство, групповое руководство и перекрестная связь. Грайчунас разработал следующую формулу для определения количества потенциальных контактов руководителя с различным числом подчиненных ему работников:

**С=n2n/2+n-1,** (2)

где n– число работников, подчиненных руководителю;

С–количество потенциальных взаимосвязей [4].

Сколько же подчиненных должно быть у руководителя? В теории этот вопрос анализируется путем выделения ряда общих факторов, которые влияют на частоту и тип взаимосвязей между руководителем и подчиненными. Некоторые из этих факторов очень важны:

*Требуемый контакт.* В различных видах производственных, научно-исследовательских и других работ существует необходимость в частых контактах и высоком уровне координации деятельности. Использование конференций, совещаний, личных встреч и консультаций нередко помогает в достижении поставленных целей. Например, руководитель научно-исследовательской группы должен часто консультироваться по поводу конкретных вопросов с членами группы с тем, чтобы проект был завершен в срок и законченная работа была представлена на рынок. Широкий охват контролем выполняемых работ через частые контакты с подчиненными оказывает определяющее влияние на выполнение и успешное завершение проекта.

*Уровень образования и подготовленность подчиненных*. Обучение подчиненных является основополагающим в установлении контроля на всех уровнях управления. Общепринято, что управляющий на более низких уровнях организации может руководить большим числом подчиненных, поскольку работа на этих уровнях более специализирована и менее сложна, чем на высших уровнях.

*Способность общения.* Этот фактор играет важную роль в налаживании эффективного механизма разрешения проблем в различных рабочих ситуациях, реальной и оперативной координации деятельности подразделений и работников.

Известно, что сокращение числа лиц, подчиненных одному руководителю (т.е. сужение охвата контролем), порождает структуру управления, представляющую собой высокую пирамиду с узким основанием. Если организации присущ большой охват контролем, она принимает форму "плоской" колоколообразной структуры [4].

С учетом рационального охвата контролем и в интересах достижения эффективного разделения труда организация подразделяется на соответствующие структурные блоки (департаменты, отделы, службы). Такой подход к формированию организационной структуры называется *департаментализацией*. В зависимости от признаков и критериев разделения организации на блоки принято различать: функциональную, территориальную, производственную, проектную и смешенную департаментализацию.

Функциональная департаментализация. Многие организации группируют работников и деятельность в соответствии с функциями, выполняемых в рамках фирмы (производство, маркетинг, финансы, бухгалтерский учет, управление персоналом). Функциональный состав организации – это наиболее часто применяющаяся схема организации персонала и деятельности фирмы. Соответствующие департаменты при этом состоят из экспертов и специалистов в определенных областях, что обеспечивает наиболее обоснованное и эффективное решение проблем. Недостатком подобной схемы считается то, что поскольку специалисты работают в одной области интересов, общие цели организации могут приноситься в жертву целям данного департамента.

Территориальная департаментализация. Другой часто встречающейся подход – создание групп людей на базе определенной территории, где в той или иной форме осуществляется деятельность организации. Деятельность организаций на данной территории должна подчиняться соответствующему руководителю, который несет за нее ответственность. Для больших организаций территориальное деление весьма важно, поскольку физическая распыленность деятельности вызывает трудность для разделения труда. Преимущество, часто связываемое с территориальным делением, состоит в том, что оно создает для подготовки управленческого персонала непосредственно на месте.

Производственная департаментализация. Во многих больших компаниях, у которых имеется диверсифицированное производство, деятельность и персонал формируется на базе продукции. С увеличением масштаба фирмы сложно координировать усилия различных функциональных групп, поэтому считается целесообразным и перспективным создание производственных подразделений. Эта форма организации позволяет персоналу накапливать опыт в области исследований, производства и распределении продукции. Концентрация полномочий и ответственности в специальных департаментах дает возможность руководителям эффективно координировать все виды деятельности.

Проектная департаментализация. При проектной департаментализации деятельность и персонал сосредоточены в подразделении на временной основе. Руководитель проекта отвечает за все виды деятельности – от начала до полного завершения проекта или какой-то его части. После завершения работы персонал, занятый на временной основе, переводится в другие департаменты или привлекается к другим проектам. Руководитель проекта часто имеет в своем подчинении инженеров, бухгалтеров, руководителей производства, исследователей. Этот персонал часто приходит из специальных функциональных подразделений. Во время работы над конкретным проектом ответственный руководитель рассматривается как лицо, обладающее полнотой власти и правом контроля. В целом ряде случаев этого не достигается, поскольку персонал, работающий над проектом, продолжает подчиняться своим постоянным функциональным руководителям. Возникающие противоречия разрешаются руководителями более высокого ранга.

Смешанная департаментализация. Оценка названных выше форм департаментализации показывает, что у каждого ее вида существуют сильные и слабые стороны. Нередко в организациях вводятся смешанные структуры, особенно когда руководители пытаются одновременно решить проблемы текущих изменений на рынке, быстрого увеличения предложения товаров и услуг, внешнего регулирования. Не существует не одной структуры, которую можно было бы описать как универсальную. Создание самых различных подразделений диктуется конкретными условиями функционирования организации [9].

**Список используемых источников**

1. Виханский О.С., Наумов А.И., "Менеджмент", М., МГУ, 1995 – 408 с.
2. И.А Скопылатов. Управление персоналом, СПб., 2000 – 335 с.
3. Управление персоналом., под. ред. Кибанова А.Я.и Л.В. Ивановской., М., 1999 – 237 c.
4. В.М. Цветаев. Кадровый менеджмент, СПб. 1999 – 289 c.
5. В.П. Пугачев. Руководство персоналом организации., М., 1998 – 359 с.
6. А.П. Егоршин. Управление персоналом. Н. Новгород., 1997 – 274 с.
7. В.И. Шкатулла. Настольная книга менеджера по кадрам. М., 2000 – 283 с.
8. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: Учеб. для сред. спец. учеб. заведений. – М.: Высш. шк., 1996. – 271 с.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1995. – 704 с.