*МКУиНТ*

*По предмету «Управление персоналом»*

*По теме «Кадровая политика организации»*

*Выполнила студентка группы ЭК 4-1*

*Клёпова Наталия*

*Проверил преподаватель*

*Наумов В.П.*

*Москва*

*2011 г.*

1. **Содержание кадровой политики**.

Согласно, "Словарю русского языка", термин "политика" характеризуется как цели и задачи, методы и средства, с помощью которых достигаются эти цели, образ действий, определяющий отношения с людьми (См.: Ожегов С.И. Словарь русского языка. М.: Русский язык, 1990. С.552).

Понятие "политика организации" включает в себя систему правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой и внешнеэкономической политики по отношению к конкурентам и т.д. любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику. Такой подход на Западе характерен для крупных частных компаний и в системе государственной службы: именно в этих организациях наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики стратегии развития организации.

Кадровая политика обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов набора, расстановки и использования кадров, но не занимается детальным анализом их содержания и спецификой проведения практической работы с кадрами.

Говоря о кадровой политике, нельзя отождествлять ее с управлением персоналом. Понятия "управление персоналом" и "политика" сами по себе далеко не тождественны. "Управление" - термин гораздо более широкий, одной из составляющих которого является политика, в данном случае кадровая политика.

С учетом сказанного кадровую политику можно определить как систему целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с кадрами, распространяемых на все категории работников.

Кадровая политика организации - это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионалыюго, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Основным содержанием кадровой политики являются, во-первых, обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наём, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.; во-вторых, развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестации и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе; в-третьих, совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты. Подразделения управления персоналом активно участвуют в переговорах с профсоюзами при заключении коллективных договоров, в разборе жалоб, претензий, осуществляют контроль за трудовой дисциплиной.

Термин "кадровая политика" имеет широкое и узкое толкования:

1) система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами: отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

2) набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. В этом смысле, например, слова: "Кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием" - могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Понятие "кадровая политика" было достаточно распространенным в конце 80-х годов. Вместе с тем оно выражало известный субъективизм административно-хозяйственной власти, который, в частности, предполагал приоритет личных представлений руководителя о степени полезности того или иного управленца (ИТР и служащего) более низкого ранга. Оценка последнего зависела в конечном счете оттого, ориентирован ли директор на выполнение основной целевой функции предприятия - выпуск продукции или главное для него - сохранение личного, достаточно привилегированного положения. Для первой и второй ситуации характерны принципиально противоположные механизмы формирования команды подчиненных.

Сегодня острейшей проблемой становится разработка новой кадровой политики, сориентированной на организацию социального управления, приоритет социальных ценностей, социальной политики.

Конечной целью проводимых реформ является не рынок, а благополучие народа, каждого человека. Пока самым слабым местом проводимых реформ являются социальная политика и управление. И многое здесь упирается в кадры, в их социальную некомпетентность.

Цели кадровой политики можно сформулировать следующим образом:

* безусловное выполнение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой области; соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений законов о труде и профессиональных союзах, КЗОТа, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых высшими органами по этому вопросу;
* подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионалыю-квалификационного состава;
* рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении предприятия, организации, объединения;
* формирование и поддержание работоспособных, дружных производственных коллективов, разработка принципов организации трудового процесса; развитие внутрипроизводственной демократии;
* разработка критериев и методики подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров;
* подготовка и повышения квалификации остальной части работающих;
* разработка теории управления персоналом, принципов определения социального и экономического эффекта от мероприятий, входящих в этот комплекс.

Сегодня кадровая политика начинает охватывать области, ранее не учитывавшиеся в кадровой работе. Это сфера трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с новыми общественными организациями в ходе решения производственных проблем, роль социальных программ, осуществляемых организацией в рыночных условиях, оказывающих влияние на производственную отдачу персонала, и т.п.

Разрабатывают кадровую политику высшее хозяйственное руководство, совет акционеров, администрация, кадровая служба. Основные моменты этой политики широко обсуждаются в коллективе и с профсоюзами, в результате чего должен быть достигнут необходимый компромисс; к разработке ее могут и должны привлекаться сторонние специалисты и даже научные организации.

Рассмотрим уровни разработки кадровой политики.

Региональный уровень требует учета производственных, природных, социальных, национальных особенностей региона и в своей законодательной и научно-познавательной части во многом повторяет общесоюзный. Практически организационные аспекты на этих уровнях прослеживаются весьма слабо, и в первую очередь из-за отсутствия четкого, иерархически замкнутого субъекта управления.

Внутрипроизводственный уровень означает приложение общегосударственных и региональных законодательных, административных разработок в этой области к условиям отдельных организаций и разработку на базе этих документов внутренних принципов работы с персоналом.

Наряду с научной и юридической обоснованностью положения внутренней кадровой политики должны быть максимально конкретны и адресны, чтобы всегда было известно, кто отвечает за осуществление того или иного направления работы, кого предполагается иметь в резерве на продвижение, в какой последовательности и по каким критериям будет осуществляться плановое перемещение работников, направление их на учебу или на повышение квалификации и т.п. Внутренняя кадровая политика должна охватывать все направления кадровой деятельности.

Основополагающими принципами формирования кадровой политики являются:

научность, использование всех современных научных разработок в этой области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;

комплексность, когда должны быть охвачены все сферы кадровой деятельности;

системность, т.е. учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы;

необходимость учета как экономического, так и социального эффекта, как положительного, так и отрицательного влияния того или иного мероприятия на конечный результат;

эффективность: любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.

Наряду с краеугольными положениями кадровой политики, имеющими всеобщий характер и закрепленными законодательно, существуют проблемы методического характера, которые требуют качественного анализа выбранных вариантов решения. Это тем более актуально, что в ряде случаев имеется несколько взаимоисключающих методик (например, по оценке работников). В этом случае из нескольких вариантов применительно к условиям данной организации должен быть выбран какой-то один. К числу подобных материалов можно отнести методику совершенствования структуры организации, разработку положений о подразделениях и должностных инструкций, методику приема на работу и расстановки вновь принятых по рабочим местам, адаптации работников и др.

Переход к рыночным условиям вносит существенные изменения как в принципы, так и в конкретное содержание кадровой политики, в соотношение прав субъектов, участвующих в ее разработке.

Основной фигурой, формирующей политику, становится совет, общее собрание акционеров или единоличный хозяин предприятия. Правда, закон ставит его в определенные рамки и требует согласия на проведение целого ряда мер со стороны представителей профсоюзов и трудового коллектива. Но теперь этот субъект управления наделен гораздо большими правами, чем имела ранее администрация предприятий. Это касается как вопросов приема и увольнения, так и вложения средств в социальные программы, определения размеров материального поощрения и критериев, по которым оно устанавливается, поддержания нормальной культуры и дисциплины труда и т.п.

Вместе с тем конкретный механизм формирования и претворения в жизнь кадровой политики в новых условиях еще не создан.

В условиях современного рынка предприятие уже не может выступать в роли пассивного потребителя рабочей силы. Чтобы эффективно функционировать, необходимо воздействовать на весь процесс кадрового обеспечения, т.е. проводить активную кадровую политику. Это означает, во-первых, снабжение фирмы квалифицированной рабочей силой, во-вторых, ее дальнейшее развитие в рамках фирмы и, в-третьих, ее стабилизацию (закрепление). Ввиду все большей ограниченности источников готовой квалифицированной рабочей силы и ее растущей стоимости на первый плач вышла задача развития и максимального использования уже имеющегося у фирмы трудового потенциала.

Основу кадровой политики составляет корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами. Она представляет собой разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития мотивации. Это требует учета существенных структурных сдвигов на рынке труда и качественных перемен в рабочей силе на региональном, национальном и глобальном уровнях. Общекорпоративная политика в сфере труда предполагает взаимодействие этой сферы с инновационной, технологической и финансовой стратегиями и генеральными планами развития бизнеса.

Кадровая политика не развивается в "безвоздушном пространстве". Она формируется в атмосфере тех серьезных изменений, которые происходят в современном производстве. Главным фактором относительно устойчивого положения предприятий становится непрерывный нововведенческий процесс, включающий в себя поиск, разработку, внедрение и коммерческое освоение новых видов продукции, техники, технологии, а также форм организации и управления. И чем сложнее и радикальнее инновационные процессы, тем важнее роль кадровой политики в обеспечении их успеха. В результате этого существенно перестраиваются как внутренняя структура фирм, так и система взаимоотношений различных хозяйствующих субъектов.

Процесс нововведений делает структуру предприятия более гибкой. На разных его стадиях возникают целевые образования, которые не вписываются в традиционную организацию производства (проектные и програмные группы, кружки качества и др.). Многие из этих структур часто выходят из фирмы и образуют временные нововведенческие предприятия. Таким образом, нововведенческая подсистема состоит из временных и постоянно сменяемых элементов и действует параллельно с основным производством, где происходит "тиражирование" (массовое освоение) новаций. Функционирование указанной подсистемы не может не сказаться на направленности кадровой политики.

Более гибким становится и взаимодействие фирмы с внешним окружением. В целевые структуры (особенно внешние) активно включаются кадры из научных и учебных учреждений. Возрастает зависимость процесса нововведений конкретной фирмы от качества работы (что определяется и квалификацией работников) на предприятиях, связанных одной технологической цепочкой (поставщики комплектующих узлов, деталей, сырья, материалов, потребители продукции производственного назначения). Поэтому активная кадровая политика предполагает тесное взаимодействие связанных взаимными интересами предприятий на рынке. Перед кадровыми службами ставятся задачи прогнозирования будущего человеческих ресурсов, состояния управления персоналом через 3-5 лет.

При этом необходимо прежде всего учитывать динамику национального рынка труда, экономическую активность трудоспособного населения, демографические тенденции и изменения системы мотивации работников.

Представляется, что активная кадровая политика будет значительно эффективнее (нужные люди в нужном месте и в нужное время), если не только будут провозглашены основные цели и ценности, но и будет четко показано, как (с помощью каких средств и приемов) можно реально достичь оптимального состояния кадрового потенциала и что применение этих новшеств даст каждому работнику.

Кадровая политика существует в любой компании, но ее ясная формулировка говорит о том, что компания во главу угла ставит человеческий фактор.

Основные характеристики кадровой политики в компании:

1. Связь со стратегией.

2. Ориентация на долговременное планирование.

3. Значимость роли персонала.

4. Философия фирмы в отношении работников.

5. Круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

Все эти пять характеристик "идеальной" кадровой политики вряд ли можно обнаружить в какой-либо конкретной фирме. Для задач теоретического анализа важно выяснить степень проявления каждой из них, с тем чтобы выявить у каждой фирмы "профиль" кадровой политики, который, по-видимому, коррелирует с такими факторами, как положение компании на рынке, ее размеры, организационная структура, внутренние условия и применяемая технология.

При этом следует отметить, что общепринятого определения кадровой политики пока не выработано, что говорит о больших трудностях разработки этой проблемы.

Вместе с тем сегодня можно считать, что кадровая политика является составной частью всей управленческой и производственной политики фирмы. Она имеет целью создать сплоченные, ответственные и высокопроизводительные человеческие ресурсы. При этом необходимо учитывать соответствующие соглашения и правила в области производственных отношений, а также важную роль профсоюзов.

С точки зрения работников, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность продвижения по службе, но и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

Комплексное понимание кадровой политики складывается как внутреннее единство следующих мер:

Во-первых, обеспечение всех участков производства необходимыми человеческими ресурсами. Поскольку человек на производстве не является тем объектом, который можно планировать любым образом, в кадровой политике следует учитывать интересы работополучателей. Это относится как к обеспечению рабочих мест, так и к предоставлению возможностей для развития личности и к созданию условий труда, достойных человека и соответствующих его квалификации. Инструментом для решения этих задач является кадровое планирование.

Во-вторых, создание мотивации персонала па высокоэффективную трудовую деятельность. Особенность кадровых решений заключается в том, что они почти всегда отражаются на мотивации сотрудников и моральном климате в коллективе. В идеале они должны соотноситься с общей системой ценностей, принятой в организации, с установками и ожиданиями каждого работника. Иными словами, кадровые решения, хотим мы того или нет, будут либо размывать наработанные культурные ценности, либо помогать их укоренению в организации.

Поскольку проведение активной и эффективной кадровой политики обеспечивает деятельность всего производства и конечный хозяйственный результат, эта политика становится сердцевиной деятельности аппарата управления. Как и в случае с основным капиталом организации, в кадровой сфере также необходимо заранее позаботиться о сохранении субстанции "капитала" и о повышении стоимости. Затраты при зачислении на работу, на обучение и повышение квалификации (инвестиции на образование), расходы по заработной плате, услуги социального характера и производственные расходы на создание рабочего места слишком значительны, чтобы они не принимались руководством организации в расчет при разработке планов и концепций.

Рассматривая и анализируя тенденции работы с персоналом, можно говорить о том, что все большее значение приобретают стратегические аспекты. Они преобладают над традиционными исполнительскими задачами, хотя продолжают работать традиционные инструменты в управлении кадрами: планирование, привлечение человеческих ресурсов, повышение квалификации, администрирование кадров.

Но активная кадровая политика ориентируется прежде всего на стратегические факторы успеха, такие, как:

* приближенность к рынку через ориентацию на сферу деятельности и на запросы клиентов;
* необходимое обслуживание с применением соответствующих технических средств;

высокое качество продукции;

* использование достижений научно-технического прогресса и новейших технологий;
* чувство экономической ответственности и соблюдение экономического равновесия;
* кадровый потенциал;
* адаптивные и гибкие организационные структуры.

Собственные цели кадровой политики определяются с учетом основных положений всех составных частей концепции развития и включают: цели, связанные с внешними условиями деятельности предприятия (рынок труда, взаимоотношения с государственными и местными властями и т.д.); цели, определяемые внутренними условиями, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками (их участие в управлении предприятием, углубление профессиональных знаний, совершенствование стиля руководства, решение социальных вопросов и т.п.).

Управление персоналом в организации выступает как средство реализации кадровой политики. Выдержать конкурентную борьбу и, следовательно, эффективно развиваться может только та фирма (предприятие), которая сформирует кадровую политику, построенную на демократических принципах, на глубоком анализе внешней среды и точно отражающую ограничения и условия функционирования фирмы.

Задачи управления персоналом в основном распространяются на оперативные области, поскольку речь идет о повседневной реализации принятой кадровой политики. При этом одним из важных моментов управления персоналом является оказание помощи руководителям различных уровней при выполнении ими своих функций по руководству предприятием и его структурными подразделениями.

Кадровая политика, ориентированная на будущее, в целом предусматривает осуществление следующих основных мероприятий.

Реализуется кадровая политика через специально разработанные технологии и методы подбора и продвижения кадров, обмена кадровой информацией, прогнозирование потребности в кадрах, оценку персонала, формирование команд для решения определенных задач и др.

В процессе разработки кадровой политики обычно формулируются следующие отдельные, хотя и взаимосвязанные направления:

* общая политика кадровой работы;
* организационно-штатная политика (определение потребности в кадрах, получение заявок на специалистов, оформление назначений и перемещений персонала, подбор кандидатов);
* информационная политика (учет, обработка, распределение информации);
* финансовая политика по отношению к персоналу (принципы распределения средств, выдачи вознаграждений и других выплат, обеспечение страховки и т.д.);
* другие направления работы (определение потребности в обучении и повышении квалификации и т.д.).

Этапы построения кадровой политики:

* формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями и ценностями организации;
* построение системы процедур и мероприятий - кадровых технологий;
* мониторинг персонала: отработка конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер.

Кадровая политика фиксируется в подробных общефирменных документах и инструкциях, регламентирующих все аспекты работы руководителей средних и низших звеньев управления с различными категориями персонала. С их помощью распространяются соответствующие ценностные ориентации на всех работников аппарата управления. В выдвигаемых требованиях при найме, в вопросах отбора, оплаты, стимулирования, выбора условий труда, методах регулирования трудовых отношений отражаются экономическое положение и хозяйственная стратегия предприятия. Почти во всех средних и крупных компаниях существует множество официальных правил, принципов и процедур, а также неписанных традиций, форм поведения, определяющих положение вещей в организации, сложившееся по субъективным и объективным причинам.

Главным рычагом проведения в жизнь кадровой политики, вырабатываемой высшим эшелоном управления, являются административные полномочия руководителей, используемые ими в отношениях с непосредственными подчиненными.

При определении кадровой стратегии очень важно попытаться представить себе модель своей организации в настоящем и будущем с точки зрения содержания организационных и социальных связей и формы управления ими.

1. **Разработка стратегии управления персоналом.**

Стратегия управления персоналом – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

* условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
* формы и методы регулирования трудовых отношений;
* методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
* установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
* политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему наема и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
* профориентация и адаптация персонала;
* меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
* совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
* разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
* новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
* разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
* совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
* разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
* меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
* разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
* совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
* мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др.

Стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое. Но и в том, и в другом случае стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной стратегии.

Этапы разработки стратегии управления персоналом:

* анализ внешней и внутренней среды предприятия;
* формулирование целей деятельности организации; формулирование специфических целей деятельности по управлению персоналом;
* разработка стратегических вариантов развития управления персоналом;
* формирование отношений высших управленческих кадров;
* создание соответствующей организационной структуры служб управления персоналом;
* выработка критериев эффективности системы управления персоналом; определение ограничений на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, соц.)

Реализация стратегии управления персоналом включает два этапа:

1. Этап внедрения стратегии включает:
* разработку плана внедрения стратегии управления персоналом;
* разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом;
* активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии.

Внедрение стратегии предполагает определение объемов и способов представления информации лицам, ответственным за ее выполнение, и руководителям подразделений, обеспечение единого понимания комплекса стратегических альтернатив, содержания стратегий и задач функциональных и структурных подразделений. Все это реализуется посредством проведения конференций, семинаров и консультаций с руководителями и работниками системы управления персоналом и стратегического управления персоналом. Кроме того, на этом этапе формируются стратегические планы подразделений, которые могут оформляться в виде проектов, для чего создаются рабочие группы по разработке проекта. На их основе создается единый стратегический план системы управления персоналом.

1. Цель этапа стратегического контроля – определить соответствие или отличие реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий.

Стратегический контроль представляет собой выполнение триединой задачи:

* контроль состояния систем стратегического управления персоналом и управления персоналом;
* контроль соответствия стратегии состоянию внешней среды;
* контроль соответствия стратегии внутренней среде хозяйствования.

Стратегический контроль осуществляется посредством отбора факторов; их анализа и оценки; аккумуляции необходимых данных; адресности выводов.

1. **Формирование кадрового состава организации.**

В силу ряда обстоятельств структура организации (или организационная структура) может и должна рассматриваться как отражение отношения организации к своему персоналу. Именно структура организации определяет степень включенности людей в дела предприятия, типы и принципы формирования рабочих групп и управленческих команд, особенности построения сетей коммуникации.

Поскольку структура — это прежде всего совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему, то возможные связи между звеньями системы позволяют различать следующие виды структурирования:

* линейная — звенья связаны друг с другом последовательно;
* кольцевая — звенья связаны друг с другом также последовательно, но “выход” последнего звена одновременно является “входом” первого;
* “колесо” — в отличие от кольцевой в центре (на месте “оси”) имеется звено, связанное со всеми остальными;
* звездная — в отличие от структуры “колесо” отсутствуют периферийные связи (“обод”), а звенья связаны между собой лишь через центр (центральное звено);
* многосвязная — в отличие от кольцевой структуры каждое звено связано со всеми остальными;
* сотовая — каждое звено связано либо с четырьмя другими (либо с тремя) и имеет один внешний “выход” (“вход”), либо с двумя и имеет два внешних “выхода” (“входа”);
* иерархическая — характеризуется наличием иерархии управления;
* смешанная — в различных подсистемах возможны перечисленные виды структур.

Экспериментальное изучение этих видов структурирования показало различную их эффективность. Так, достаточно простым и четко поставленным задачам, а также рутинным заданиям, допускающим возможность ошибки, более соответствуют звездная и иерархическая структуры, поскольку обеспечивают быстрое получение решений. Многосвязная структура в смысле безотказности и правильности решения более подходит для сложных задач с неполной информацией, хотя процесс решения занимает больше времени. Линейная структура дает неплохие результаты при решении простых задач с малым объемом исходных данных. Кольцевая — предпочтительнее там, где требуется творческий подход к решению, она же способствует наибольшей удовлетворенности участников своей деятельностью. Наименьшее влияние на результат решения оказывает квалификация участников в многосвязной и сотовой структуре, а наибольшее — в звездной и иерархической.

С точки зрения “топографии” организационное пространство может быть распределено: географически (цеха, отделы…), функционально (каменщик, нормировщик…), статусно (рабочие, служащие, руководители…) и иерархически (начальник отдела, директор завода…).