

Губко М. В.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН

## **Делегирование ответственности и мотивация сотрудников в матричных организационных структурах**

*Работа выполнена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (проект 10-07-00104).*

### **Введение**

В настоящее время в ряде отраслей экономики (информационные технологии, строительство и другие) получили распространение матричные структуры управления (МСУ), в которых на функциональную иерархию накладывается «горизонтальная» структура проектов. Одной из проблем МСУ является проблема распределенного контроля, когда один сотрудник одновременно подчиняется нескольким начальникам (например, функциональному руководителю и одному или нескольким руководителям проектов). В условиях дефицита трудовых ресурсов между руководителями часто возникают конфликты по поводу приоритетов выполнения задач.

**Пример 1.** Покажем суть этого конфликта на простом примере (взятом из [3]). Пусть два руководителя дают задания одному подчиненному. Руководитель может как разрешить сотруднику выполнять свое задание параллельно с другим, так и потребовать выполнения своего задания в первую очередь. Назовем первое поведение руководителя кооперативным, а второе – эгоистичным. При параллельном выполнении оба задания будут завершены в срок. Если только один начальник ведет себя эгоистично, то в срок (и притом более качественно) будет выполнено лишь его задание. При прессинге со стороны обоих начальников выполнены будут оба задания, но качество, разумеется, будет ниже, чем при спокойной работе.

Для организации в целом, очевидно, выгодна либо кооперация руководителей, либо (если выигрыш в качестве при концентрации на одной задаче достаточно велик) отказ от первой или второй задачи. Проблема в том, что ни одна из этих трех ситуаций не устойчива – руководителю всегда выгоднее потребовать выполнения своего задания в первую очередь. При кооперативном поведении оппонента задание будет выполнено

в первую очередь, а при эгоистическом его поведении эгоистическое поведение – это вообще единственный способ добиться выполнения своего задания. Однако, когда оба начинают вести себя эгоистично, организация в целом сильно теряет в производительности труда. •<sup>1</sup>

### **Теория менеджмента о матричных организационных структурах**

Классики менеджмента не едины в своих взглядах на распределенный контроль. Теория администрирования Ф. Тейлора [5] постулировала принцип единоначалия, в принципе запрещая множественное подчинение. Современные концепции менеджмента отмечают как достоинства (нацеленность на результат, усиление личной ответственности руководителей, гибкость распределения трудовых ресурсов), так и недостатки (сложность и дороговизна МСУ, высокие требования к культуре персонала, возможность конфликтов, потеря контроля со стороны высшего руководства, и др.) [4]. Распространенность МСУ на практике показывает их эффективность, и вопрос лишь в том, при каких условиях их нужно применять, и как рационально организовать функционирование МСУ с тем, чтобы максимально использовать ее достоинства и преодолеть недостатки. Для этого необходимо детальное исследование проблем, порождаемых множественным подчинением.

### **Пример самоподдерживающегося механизма разрешения конфликта**

Для функционирования МСУ недостаточно просто назначить руководителей проектов (РП) и делегировать им право давать задания исполнителям. Необходимы механизмы разрешения конфликтов. Распределение обязанностей между линейными руководителями и РП позволяет в большинстве случаев избежать конфликтов между ними. РП дает задания и критичные сроки, линейный руководитель окончательно определяет, кто и когда будет выполнять работу. Однако иногда исполнитель одновременно участвует в нескольких проектах. Могут ли руководители этих проектов избежать конфликта?

**Пример 2.** Проиллюстрируем эффект от заключения добровольного обязывающего соглашения о разделении полномочий. Пусть в ситуации примера 1 у руководителей есть еще один способ действий – назовем его «договор». Выбирая «договор», один руководитель предлагает другому заключить соглашение,

---

<sup>1</sup> Значком «•» обозначается конец примера.

регламентирующее разделение времени сотрудника между задачами. В случае если тот другой руководитель отвергнет договор, выбирая «эгоистическое» поведение, первый руководитель угрожает также перейти к «эгоистическому» поведению. Если второй руководитель выбирает безусловное «сотрудничество», соглашение будет заключено на условиях, более выгодных для первого руководителя. Если же оба руководителя одновременно предлагают «договор», реализуется режим обоюдного сотрудничества.

В новой ситуации заключение руководителями договора становится еще одним устойчивым исходом, наряду с эгоистическим поведением. Этот исход выгоднее для организации, при этом ни одному из руководителей невыгодно нарушать договор в силу угрозы конфронтации со стороны оппонента. «Эгоистический исход» теперь почти невозможен, так как при эгоистическом поведении оппонента руководителю безразлично, выбирать «эгоистическое» поведение или «договор». Но если он выберет «договор», стратегия «договор» станет выгодной и второму руководителю. •

Если соглашение не является обязывающим, то его выполнение приходится контролировать, а нарушителей – строго наказывать. Наказание РП и линейных начальников – это прерогатива высшего руководства, а вот оповещение руководства о нарушении регламента руководителями среднего звена можно смело возложить на их коллег. Такой механизм разрешения конфликтов в матричной структуре, когда все возникающие противоречия, фактически, выносятся на уровень высшего руководства, также широко распространен на практике.

Согласование интересов может основываться на единстве целей, когда все руководители стимулируются от общего финансового результата компании. Однако это подрывает принцип ответственности РП за результаты своей работы – одно из ключевых достоинств МСУ.

### **Мотивация сотрудников в матричной организационной структуре**

Смысл МСУ состоит в децентрализации, распределении ответственности. При этом высшее руководство должно концентрироваться на стратегическом управлении, а не на «текучке». Поэтому эффективная работа МСУ возможна только тогда, когда большая часть конфликтов разрешается на уровне РП и линейных руководителей. Каждая ситуация двойного подчинения – это потенциальный конфликт, и в каждой ситуации должен существовать работоспособный самоподдерживающийся механизм его разрешения.

С точки зрения высшего руководства задача организации эффективной работы

МСУ – это задача распознавания ситуаций: исполнитель должен подчиняться нескольким РП только тогда, когда в такой группе существуют самоподдерживающиеся механизмы разрешения конфликтов. Если в каком-то конфликте доступные механизмы не работают – необходимо избегать множественного подчинения.

Руководители проектов несут ответственность за результаты проектов перед высшим руководством. Очевидно, им должны быть даны полномочия для достижения этих результатов, в частности, возможность мотивировать участников проекта по результатам их работы. Сами РП также мотивируются по результатам проекта.

При правильно организованной мотивации РП он заинтересован в успешном достижении целей проекта при соблюдении бюджета, в частности, в минимизации расходов на стимулирование исполнителей. Работа каждого конечного исполнителя вносит свой вклад в проект, и выбирая необходимый объем участия исполнителя в проекте, руководитель балансирует плюсы – вклад работы в результат проекта, и минусы – расходы на оплату труда исполнителя. Разница дохода от успешного выполнения проекта и расходов на мотивацию участников составляет «прибыль» РП.

Для рядового сотрудника конфликт РП проявляется в противоречивых стимулах, которые те ему предлагают. Один РП обещает премию при выполнении в первую очередь его работы, другой – его. В режиме конкуренции начальники и подчиненные меняются местами – исполнитель начинает диктовать свои условия начальникам. Поэтому для эффективной работы РП должны согласовать назначаемые исполнителю планы – премировать его за одно и то же действие (то есть, за соблюдение согласованного между РП графика работы). Также РП должны договориться между собой о долях, в которых они будут оплачивать работу исполнителя.

Существуют ли ситуации, когда руководители могут договориться между собой? Оказывается, да. В [2] исследована математическая модель стимулирования сотрудника со стороны РП в матричной структуре управления. Основным результатом состоит в том, что условием, при котором РП могут договориться, является превышение их суммарной прибыли при согласованном назначении плана исполнителю над суммой прибылей, которые они могли бы получить, работая с исполнителем поодиночке. На самом деле данное условие – это всего лишь условие экономической целесообразности двойного подчинения по сравнению с ситуацией, когда каждому РП дается в подчинение «свой» исполнитель.

**Пример 3.** Пусть два РП дают задания исполнителю. У первого РП есть задача, выполнение которой займет  $X=6$  часов. Задача второго требует  $Y=7$  часов. При выполнении обоих заданий исполнителю необходимо время  $\Delta = 1$  час на переключение между ними. Исполнитель получает фиксированную оплату за  $T=8$  часов рабочего времени, даже если часть времени он не занят. Сверхурочные часы оплачиваются отдельно. В этой ситуации условие согласованности интересов РП записывается так:

$$\Delta \leq (T - X) + (T - Y),$$

то есть время на переключение между работами не должно превышать суммы времен простоя при выполнении только одного задания.

В описываемой ситуации это неравенство выполнено, то есть РП могут согласовать свои интересы – назначить исполнителю рациональный план и договориться о распределении между собой издержек, связанных с оплатой работы исполнителя (в том числе, сверхурочной). Однако если бы время переключения  $\Delta$  составляло больше трех часов, условие согласования интересов уже не соблюдалось бы, и конфликт между РП был бы неизбежен. Также конфликт возникает, если у каждого РП достаточно заданий, чтобы полностью задействовать все рабочее время  $T$  сотрудника.

Пусть теперь, как это часто бывает, высшее руководство компенсирует исполнителю зарплату (за 8 часов рабочего времени), а из фонда РП оплачиваются только сверхурочные. Легко проверить, что теперь условие согласованности интересов записывается как

$$\Delta \leq T - X - Y,$$

и никогда не выполняется, так как РП теперь заинтересованы недогружать исполнителя! То есть высшее руководство, стараясь оставить в своих руках хотя бы часть контроля за мотивацией исполнителей в матричной структуре, только ухудшило ситуацию, разрушив возможность согласования интересов РП, и переведя их в режим конкуренции. Это общее правило. Отбирая у РП контроль над мотивацией сотрудников, высшее руководство отбирает у них и «свободу маневра» – возможности согласования интересов. •

Среди основных преимуществ матричных структур называют гибкость в распределении ресурсов между задачами. Предыдущий пример показывает, что если руководителям проектов делегируются права по мотивации исполнителей, то эта экономия помимо повышения эффективности использования персонала дает вдобавок

основу для устойчивого сотрудничества РП при назначении задач исполнителям. Картину несколько портят затраты на переключение между задачами, но не только они.

Универсальность исполнителей, позволяющая поручать им различные работы, требует высокой квалификации, а, следовательно, и повышенной зарплаты. При децентрализованном стимулировании исполнителей именно РП платят за универсальность исполнителей, что повышает в глазах РП привлекательность использования выделенных узкоспециализированных (и более дешевых) сотрудников. Это, в свою очередь, порождает конфликт в МСУ.

**Пример 4.** Пусть в условиях предыдущего примера время  $\Delta$  на переключение между задачами равно нулю, но универсальный сотрудник, которому можно поручать оба задания, стоит дороже узкоспециализированных, которые умеют выполнять только либо первую, либо вторую задачу. Пусть час переработки универсала стоит на  $A = 30\%$  дороже часа переработки узкого специалиста. Тогда условие согласования интереса запишется в виде

$$(X + Y) \cdot A / 100\% \leq (T - X) + (T - Y),$$

то есть потери в оплате труда при найме универсала не должны превышать потерь от недогрузки узких специалистов. Это условие одновременно является и критерием эффективности двойного подчинения, и условием согласованности интересов РП. Подставляя в эту формулу конкретные числа, получим в левой части 3.9, а в правой – 3. Значит, условие согласованности не выполняется и множественное подчинение в данной ситуации не только неэффективно, но и приводит к конфликту. •

Таким образом, целесообразность множественного подчинения в каждом конкретном случае зависит от принятой в организации системы стимулирования исполнителей, текущей загрузки специалистов, их квалификации, а также других факторов.

Кроме того, отметим, что подчинять исполнителя более чем двум РП, помимо линейного руководителя, нецелесообразно, так как, несмотря на то, что эти руководители, скорее всего, смогут договориться (условие согласованности из [2] работает и в этом случае), это связано с существенными транзакционными издержками (требует много времени, обсуждений, согласований и торга).

## **Заключение**

Вообще, механизмы управления в МСУ довольно сложны, так как для корректного учета всех взаимодействий приходится одновременно рассматривать

несколько уровней управления, а не ограничиваться одним подразделением (звеном, состоящим из начальника и его непосредственных подчиненных).

На уровне высшего руководства возникают задачи формирования структуры (разрешать ли вообще множественное подчинение) и состава (сколько потребуется исполнителей для решения производственных задач в МСУ и при запрете множественного подчинения).

Также высшее руководство решает задачу выбора степени делегирования полномочий РП по мотивации исполнителей (это разновидность механизма стимулирования за коллективные результаты). Помимо этого оно должно решить, как мотивировать руководителей – РП и начальников функциональных подразделений. Так, согласование интересов высшего руководства и РП может потребовать разной политики премирования РП на разных проектах. Эту проблему обычно решают с помощью механизмов внутренних цен (внутреннего налогообложения).

Каждый РП решает задачу мотивации подчиненных ему исполнителей (в случае делегирования соответствующих прав) с учетом имеющихся фондов и срочности работ. Взаимодействие с другими РП сводится к совместному распределению дефицитного ресурса – рабочего времени исполнителя. Возникающий иногда при этом режим конкуренции – это типичный результат конкурного механизма, в котором победитель получает все, а проигравшие – ничего (см. примеры в [1]). Интересно, что роль центра, назначающего правила игры, при этом начинает играть исполнитель, то есть конкуренция между РП переворачивает структуру управления «вверх ногами»!

Итак, подытожим. МСУ автоматически приводит к конфликтам. Поэтому она не будет работать без механизмов их разрешения. Для эффективной работы большая часть конфликтов должна разрешаться руководителями среднего звена. Каждый случай множественного подчинения – это потенциальный конфликт, и необходимо разрешать множественное подчинение, только если есть уверенность, что в этом случае работает один или несколько механизмов разрешения конфликтов, в частности:

- угроза конфронтации при длительном взаимодействии,
- согласование планов при непротиворечивых интересах руководителей,
- мотивация руководителей от общего результата.

Нецелесообразно подчинять одного исполнителя более чем двум РП (помимо линейного руководителя). При исследовании управления в МСУ приходится комбинировать несколько типовых механизмов организации и мотивации.

## Литература

1. *Бурков. В. Н., Коргин Н. А., Новиков Д. А.* Введение в теорию управления организационными системами: Учебник / Под ред. Д. А. Новикова. – М.: Книжный дом "ЛИБРОКОМ", 2009.
2. *Губко М. В., Караваев А. П.* Согласование интересов в матричных структурах управления // Автоматика и телемеханика. №10. 2001. – С. 132–146.
3. *Губко М. В., Новиков Д. А.* Теория игр в управлении организационными системами. – М.: Синтег, 2002.
4. *Мильнер Б. З.* «Теория организации», – М.: Инфра-М, 1999.
5. *Taylor F.* The principles of scientific management. – N.Y.: Harper and Row, 1914.