

Тогда задача управления будет заключаться в выборе допустимой последовательности матриц управления, которая максимизирует критерий эффективности:

$$\Phi(x^T, V^0, \dots, V^{T-1}) \rightarrow \begin{matrix} \max \\ V^0 \in \bar{V}^0, \dots, V^{T-1} \in \bar{V}^{T-1} \\ (V^0, \dots, V^{T-1}) \in \hat{V}(T) \end{matrix} . \quad (7)$$

Литература

1. *Jackson M.* Social and Economic Networks. — Princeton: Princeton University Press, 2008.
2. *Губанов Д.А., Новиков Д.А., Чхартишвили А.Г.* Модели информационного влияния и информационного управления в социальных сетях // Проблемы управления. — 2009. — № 5. — С. 28–35.

УДК 330.46

М.В. Губко

mgoubko@mail.ru

Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН

Делегирование ответственности и мотивация сотрудников в матричных организационных структурах

В настоящее время в ряде отраслей экономики (информационные технологии, строительство и другие) получили распространение матричные структуры управления (МСУ) [1], в которых на функциональную иерархию накладывается «горизонтальная» структура проектов. В условиях распределенного контроля, когда один сотрудник одновременно подчиняется нескольким начальникам (например, функциональному руководителю и одному или нескольким руководителям проектов), в МСУ возникают конфликты. Поэтому классическая теория менеджмента (см. [2]) постулировала принцип единоначалия, в принципе запрещающая множественное подчинение.

Для функционирования МСУ недостаточно просто назначить руководителей проектов (РП) и делегировать им право давать задания исполнителям. Необходимы механизмы разрешения конфликтов,

особенно между РП, когда исполнитель одновременно участвует в нескольких проектах.

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.

Руководители проектов несут ответственность за результаты проектов перед высшим руководством. Очевидно, им должны быть даны полномочия мотивировать участников проекта. Сами РП также мотивируются по результатам проекта.

При правильно организованной мотивации РП он заинтересован в успешном достижении целей проекта при соблюдении бюджета, в частности 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.

Поэтому для эффективной работы несколько РП должны согласовать назначаемые общему исполнителю планы. Также РП должны договориться между собой о долях, в которых они будут оплачивать работу исполнителя. В [3] исследована математическая модель стимулирования сотрудника со стороны РП в МСУ. Основной результат состоит в том, что РП могут договориться всегда, когда их суммарная «прибыль» при согласованном назначении плана исполнителю больше суммы прибылей, которые они могли бы получить, работая с исполнителем поодиночке.

В настоящем докладе общие условия [3] конкретизируются — рассматриваются содержательные примеры ситуаций, когда неизбежно возникающий при множественном подчинении конфликт РП разрешим (то есть РП могут к обоюдной выгоде договориться о согласованных заданиях исполнителю и о распределении выплат исполнителю), и ситуаций, при которых устойчивые договоренности РП невозможны.

Литература

1. *Мильнер Б.З.* Теория организации. — М.: Инфра-М, 1999.

2. *Taylor F.* The principles of scientific management. — N.-Y.: Harper and Row, 1914.

3. *Губко М.В., Караваев А.П.* Согласование интересов в матричных структурах управления // Автоматика и телемеханика. — 2001. — № 10. — С. 132–146.
