Перераспределение полномочий в системе менеджмента

План

1. Введение
2. Понятие полномочий, ответственности, их перераспределения.
3. Теория эволюции менеджмента как первоисточник исторического перехода к делегированию полномочий и принятию ответственности. Объективные и субъективные факторы, обусловливающие появление и развитие практики перераспределения полномочий и ответственности.
4. Техника распределения ответственности, мониторинга и контроля. “Механические системы” распределения. Их преимущества и недостатки.
5. Теория схематизирования и функционального управления как одна из техник делегирования. Место дисциплины перераспределения полномочий и ответственности в этой системе.
6. Сложности соотнесения линейных схем ответственности с управленческими схемами 3-го и высших поколений.
7. Перспективы развития дисциплины перераспределения полномочий и ответственности. Место этой дисциплины в условиях развития систем менеджмента.

Введение

Тема данной разработки сформулирована исходя из реальной практической потребности и выполнена в условиях реально работающей организации. Вопросы распределения полномочий и ответственности вызваны внутренними противоречиями, когда с одной стороны, руководство осуществляется традиционными методами, с другой, в практику управления привносится нечто новое, вызванное активным становлением экономических взаимоотношений нового уровня. Однако большее внимание уделено все-таки проблеме ответственности, причем с точки зрения ее распределения, а не контроля, что является предшествующим этапом.

При выполнении данной курсовой разработки примерно в равных долях были использованы источники, включающие в себя классическую литературу по менеджменту, опыт работы, современные направления в практике менеджмента и собственные измышления.

Понятие полномочий, ответственности, их перераспределения.

Прежде чем говорить об истории, факторах и техниках перераспределения полномочий и ответственности, необходимо определить сами эти понятия и очертить пространство их применения.

Вообще, логично отталкиваться от утверждения, что для реализации планов определенного масштаба и степени сложности необходима работа некоторого количества людей. По окончании периода планирования должен быть осуществлен переход к непосредственному выполнению разработанных планов, работе по достижению установленных целей. Для эффективного выполнения плана необходимо проведение предварительных работ, определяемых в дисциплине менеджмента как “организация”. И чем выше степень сложности плана и крупнее его размер, тем сложнее и тщательнее должна выстраиваться организация. Согласно определению, приводимому в “Основах менеджмента” М. Месокна, “организация — это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей”[[1]](#footnote-1). Таким образом мы определим одну из составляющих пространства существования перераспределения полномочий и ответственности. Однако, следует понимать, что границы определения предмета управления весьма обширны, и под процесс управления могут попасть и сами функции управления. Так, определены и существуют методические разработки например, по организации планирования, организации контроля и так далее, где делегирование также активно применяется. (Следует отметить, что поскольку перераспределение полномочий инициируется в подавляющем большинстве случаев более высоким руководством по отношению к низшему, и поскольку решения о перераспределении принимаются только “сверху - вниз”, синонимом понятия “перераспределение” мы можем считать понятие “делегирование” и употреблять их на взаимозаменяемой основе.) В общем случае делегирование ставит своей целью закрепление различных участков (под участком имеется в виду и участок работ, объединенный по функциональному признаку; и обособленное оргструктурное подразделение, и подразделения, обособленные по территориальному признаку) за различными людьми (должностями), которые управляют их работой и организуют ее на достижение результатов, поставленных перед участком.

В свою очередь, “ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.”[[2]](#footnote-2) Кроме того, “это обязательство правомочно использовать полномочия для правильного выполнения обязанностей”[[3]](#footnote-3). В общем случае, после делегирования какой-либо должности определенного участка деятельности, эта должность автоматически становится ответственной за результаты работы данного участка. Вполне логично предположить, что человек — человеческое наполнение должности — должен соответствовать некоторым, определенным для каждого конкретного случая, требованиям. К ним относятся и квалификационные, профессиональные требования, и личностные характеристики, и соответствие персональной истории установленным на предприятии принципам, и многое другое. Методики установления требований и определение соответствия конкретного человека должности является предметом управленческой дисциплины “управление персоналом” (Human Resource Management), обладающей достаточно хорошо проработанной теорией и находящейся в периоде расцвета в развитых капиталистических странах. В дополнение следует отметить, что особенность ответственности заключается в ограниченности ее вертикального движения. Другими словами, она не может делегироваться вниз по структуре компании до конечных исполнителей; каждый уровень управления ответственен за результаты работы вверенного ему подразделения. Таким образом, руководитель становится ответственным за работу своих подчиненных; и если результаты работы окажутся неудовлетворительными, то ответственность перед вышестоящим руководством несет именно руководитель подразделения. Именно он является организующей и руководящей силой, и результаты работы его подразделения — это результаты его работы как управленца.

Бесспорно, для обеспечения выполнения участком поставленных перед ним задач, руководитель этого участка должен иметь возможность влияния на его работу. В формальных организациях такая возможность предоставляется путем передачи полномочий руководителю. “Полномочия — ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.”[[4]](#footnote-4) Также понятие “полномочия” могут быть определены как “Право распределять обязанности среди подчиненных и удостоверяться в их надлежащем исполнении”[[5]](#footnote-5). На мой взгляд, данное определение должно быть дополнено словами “и предпринимать меры к исполнению подчиненными их обязанностей с надлежащим качеством и в необходимые сроки”. Таким образом, предоставляя полномочия, руководитель предоставляет человеку, занимающему должность право руководства и контроля вверенного ему подразделения “в обмен” на принятие ответственности за результаты такого руководства. В некоторых случаях руководитель также получает право и на изменение технологии деятельности его участка, также неся при этом ответственность за достижение установленных результатов. В любом случае, пределы распространения полномочий должны быть строго определены; какая-либо должность не должна получать слишком много или слишком мало полномочий. В первом случае объем полномочий и, следовательно, возможности управлять работой, не соответствует налагаемой на должность ответственности, вынуждая руководителя нести наказание за недостатки, которые он бессилен изменить; во втором случае возможное пересечение полномочий руководителя одного подразделения с полномочиями другого могут вызвать не состыковку технологий деятельности различных участков и, в конечном итоге, двоеначалие.

Таким образом, если преследуется цель построения четкой и эффективной организации работы предприятия, полномочия должны предоставляться только в объеме, не большем и не меньшем которого они необходимы для ведения участка к выполнению им его функций и достижения установленных в рамках всей организации целей.

Теория эволюции менеджмента как первоисточник исторического перехода к делегированию полномочий и принятию ответственности в экономической сфере.

Объективные и субъективные факторы, обусловливающие появление и развитие практики перераспределения полномочий и ответственности.

Менеджмент — социальный процесс, включающий в себя ответственность за эффективное и экономически рациональное планирование и регулирование деятельности организации, направленной на достижение поставленных целей[[6]](#footnote-6).

Бесспорно, исторически управление предприятием (под предприятием здесь подразумевается любая организация: промышленная, торговая, общественная и т.д.) осуществлялось хозяином (владельцем) этого предприятия. Им выполнялись все основные функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль; он осуществлял исследования, нанимал и обучал персонал; более того, владелец бизнеса зачастую сам непосредственно участвовал в операционной деятельности предприятия, выполняя и функции управленца, и функции линейного специалиста. Другими словами, первоначально составляющими деятельности предприятия являлись капитал и труд. Владелец, который предоставлял физические и материальные ресурсы для промышленной и коммерческой деятельности предприятия также являлся и управленцем, определяющим политику предприятия, управляющим физическими и трудовыми ресурсами, осуществляющим контроль и ведущим предприятие к достижению устанавливаемых им самим целей. Процветание или неудача его предприятия зависели от его управленческих способностей и опыта.

Позднее, впервой половине XIX века, произошел новый виток развития промышленности, торговли, что в целом являлось переходом от буржуазного общественно-экономического строя к капиталистическому с его рыночной экономикой. Именно этот переход послужил причиной появления объективных факторов, повлекших революционные изменения на микроэкономическом уровне: возникновение института привлеченного управления, основанного на дисциплине перераспределения полномочий и ответственности. В общем виде это привело к образованию третьей составляющей деятельности — управления и изменением структуры на трехуровневую: капитал — управление — труд.

В этой структуре владелец не вовлечен в непосредственный процесс управления предприятием; его функции постепенно ограничиваются только предоставлением ресурсов, необходимых для работы предприятия, и осуществлением периодического контроля результатов. Практическая реализация данной структуры невозможна без образования принципиально нового участника деятельности — управленца. Следует понимать, что в данном случае речь идет не об отдельном человеке, обладающем набором качеств и способностей, а о функциональном месте управленца в деятельности предприятия. Наполнение этого места имеет множество вариантов и представляет собой, как уже говорилось, отдельную дисциплину. Итак, предоставление ресурсов “в управление” привлеченному менеджеру и есть принципиальное исторически обособленное появление делегирования. В этом процессе отражено принципиальное понятие, впоследствии ставшее мировой практикой.

С другой стороны, фактором образования такой дисциплины явился повсеместный, и в том числе на уровне микроэкономики, экономические рост. Увеличивалось количество контрагентов, номенклатура товаров; развитие технологий вызывали зарождение новых отраслей. Все эти изменения обусловливали рост количества необходимых для работы предприятия функций, и, следовательно, количество персонала предприятия. В таких условиях всеобъемлющий контроль и координация становятся затрудненными из-за слишком большого количества объектов управления; практическое осуществление этих функций становится малоэффективным. Этот процесс вынудил владельца предприятия отказываться от непосредственного управления частью процессов и доверения их управленцам (как показано выше, позже в сферу деятельности привлеченных управленцев попала вся деятельность предприятия), оставляя у себя такую часть, которая поддавалась бы управлению. Впоследствии в науке управления количество подобных процессов было названо нормой управляемости и получило границы численной оценки. Значение данной величины не может быть точно определено, потому что оно достаточно сильно варьируется в зависимости от нескольких факторов. К последним относятся стили и схемы управления, предметы управления, технологии работы, личные способности руководителя, в том числе психологические и так далее. Классиками тем не менее называются цифры 7-9.

Техника распределения ответственности. Мониторинг и контроль. “Механические системы” распределения. Их преимущества и недостатки.

В теории и практике управления существует достаточно много подходов к техникам распределения полномочий и ответственности. Причем данная дисциплина определена обширными границами: от технократических зарегулированных систем до творческих сетевых моделей, и в последних имеет место именно перераспределение, а не делегирование. Я предлагаю рассмотреть техники перераспределения на примерах нескольких принципиально различных способах организации деятельности (именно деятельности, а не предприятия, так как даже в рамках одного предприятия разные участки могут использовать разные организационные схемы). К техникам перераспределения предъявляется, помимо способности обхватывать вся полноту работ и должностей, ряд других требований. Весьма важной является схема контроля, позволяющая быстро и точно осуществлять контроль деятельности организации. И для выполнения этого условия, для получения этой схемы необходима ее плотная координация со схемами перераспределения полномочий и ответственности. Кроме этого, в условиях быстро изменяющейся среды существования организации необходим механизм быстрого и точного реагирования. Перестраивание технологии деятельности предприятия, бесспорно, несет за собой перемены в схемах полномочий и ответственности. Таким образом, механизм отслеживания изменений и внесения ситуационных корректив во все схемы деятельности компании — механизм мониторинга — необходим наравне со схемой контроля.

Начнем с традиционной модели. Она подразумевает такие выделенные виды организаций, как линейная и функциональная. Несмотря на их некоторое внешнее различие, принципиально они одинаковы с той точки зрения, что имеют один образующий перераспределение фактор: в линейной организации это линейная организационная структура, а в функциональной — функция. В линейной структуре основным элементом является вертикальная ветвь — департамент, отдел, бюро и так далее; каждый менеджер на каждом уровне обладает полномочиями в отношении нижестоящих уровней и несет ответственность за их работу перед менеджером, стоящим на один уровень выше. В этой структуре выполняется принцип единоначалия, обусловливающий невозможность существования любых перекрестных полномочий. Как установлено, где нет полномочий, там и нет ответственности, поэтому линейный руководитель не несет ответственности за деятельность других подразделений. Следует отметить, что в этой структуре наследуются не все полномочия. Нельзя сказать, что менеджер каждого последующего уровня (при движении в сторону понижения) наследует всю полноту полномочий от вышестоящих руководителей. Часть полномочий остается на передающем уровне, не переходя к последующему. Так, во многих компаниях вопросы найма и увольнения персонала делегируются только до какого-то определенного уровня в структуре менеджмента, например, до директора департамента. В этом случае начальник отдела уже не вправе уволить или нанять сотрудника без ведома и согласия своего руководителя. Также очень редко делегируется право распоряжения денежными средствами компании, а также некоторые другие функции.

В функциональных организациях принцип сохраняется, при том, что место структурного деления занимает деление функциональное, а линейный менеджер превращается в функционального.

Что же касается штабной формы организации, где существует выделенный из общей оргструктуры компании штаб, то и здесь увидеть четкую структуру разделения полномочий и ответственности не составляет труда. Для этого необходимо помнить, что полномочия не ограничиваются наличием исполнительной власти, а понятие ответственности несколько выходит за рамки понятия подотчетности. В штабной структуре имеет место разделение видов решений на принципиальные (стратегические или штабные) и операционные (линейные). И в отношении групп должностей, отвечающих за их принятие, применяются те же самые принципы. Отличие состоит в том, что как правило, штабная группа не обладает правом исполнительной власти, действуя в качестве советников, в линейные менеджеры такой властью наделены. Однако несмотря на это отличие, и те, и другие наделены полномочиями и несут ответственность. Линейные менеджеры полномочны управлять своими подразделениями и ответственны за результаты их работы, как было описано выше, а штабные деятели полномочны выполнять свои исследовательские, аналитические и проектные функции и несут ответственность за эффективность их внедрения.

Сетевая организация относится к организационным схемам высших поколений и пока что не получила широкого практического применения. Основными элементами этого вида являются информационный экран, информационные каналы и формирующие единицы. Деятельность организуется формирующими единицами, связанными между собой только посредством информационного экрана, когда при определении на экране цели деятельности формирующая единица включается в ее достижение путем выполнения каких-либо функций, информируя об этом остальные формирующие единицы передачей по информационным каналам данных о своей работе на экран. Подобное заявление автоматически означает захват полномочий, необходимых для выполнения принятой функции и принятие ответственности за ее выполнение и связь с другими функциями посредством информационного экрана. Данный вид организации диаметрально противоположен технократическим и относится к так называемым “творческим” видам. По состоянию на настоящий момент, конкретные процедуры и методики, необходимые для реализации сетевой организационной схемы не разработаны; она существует скорее как некая философская концепция, представление о будущем методов организации деятельности. Тем не менее, на принципиальном уровне она понятна, и место дисциплины распределения полномочий и ответственности в этой схеме более или менее определено.

Механические системы на мой взгляд, лучше всего иллюстрируют три разновидности: функциональное управление, методология SADT и распространенная командная организация.

Командная работа. В этой сравнительно новой разновидности организации содержится принципиальное отличие от традиционной системы. Оно заключается в том, что любая команда является носителем одной строго определенной технологии деятельности. По ее принципу, она создается как инструмент решения конкретной задачи и заключает в себе какой-либо эффективный способ ее решения. Такой способ тщательно отработан, все действия и функции строго определены и закреплены за конкретным исполнителем. В данной системе организации нет места вариациям, не отрегулированным до начала работы. Зачастую работа команды определяется сложными видами планирования и координации, такими как сетевой график, координация осуществляется централизованно и является отдельной функцией. В данной разновидности организации в полномочиях по регулированию операционной деятельности не возникает нужды, так как все процедуры предопределены. Ответственность каждого участника принципиально одинакова и заключается в надлежащем и своевременном выполнении им своей роли. Подразумевается, что команда формируется из высокопрофессиональных специалистов, способных выполнить свое предназначение в рамках данной технологии с качеством, близком к идеальному. Именно поэтому график деятельности команды отличается от аналогичного графика других форм организации заложенным в него динамизмом и слаженностью действий участников. В качестве небольшого отступления от теории к практике замечу, что команды чаще всего привлекаются к решению каких-либо экстраординарных задач, требующих от исполнителей быстроты выполнения и гарантии успеха, таких как, например, санация банка, оперативное хирургической вмешательство, ликвидация последствий стихийного бедствия. Во всех этих примерах от работы команды зависти многое и к таким действиям привлекаются только команды, имеющую хорошую историю, послужной список. Вот здесь и применяется момент ответственности члена такой команды — ответственность за достижение отличного результата, выполнение поставленной задачи.

Методология SADT (**S**tructure **A**nalysis and **D**esign **T**echnique) была разработана в 70-х годах нашего столетия силовыми структурами США в оборонных целях. Она относится к числу наиболее ярких “механических” систем моделирования деятельности и создавалась непосредственно для создания описаний деятельности крупных сложных систем, состоящих из множества взаимосвязанных компонентов, и построения управления ими на основе этих описаний. В своей основе она состоит из утверждений, что деятельность состоит из функций, каждая из которых, имея аргументы трех основных видов, позволяет получить желаемый результат. Выделяются аргументы “вход”, “управление”, “механизм”; результат называется “выход”. Функция обозначается прямоугольником и получает наименование в виде глагола, аргументы и результат обозначаются стрелками и определяются существительным. Содержание стрелок может быть самым разнообразным: материальное тело, информация. Наглядная иллюстрация отдельно взятой функции приведена на рисунке 1. “Выходы” одной функции могут в свою очередь становиться “входами”, “управлениями” или ”механизмами” другой, возвращаться по обратной связи. Любая модель строится в соответствии со специально разработанными стандартами автоматизации IDEF0, что обусловливает предельно четкое оперирование каждой функцией и каждой связью. Данные стандарты помещают разработчика (в терминологии SADT — SADT- аналитика) в жесткие рамки, практически не оставляющие места для отступления от установленных процедур. Именно стандартизация послужила причиной однозначного отнесения и без того технологичной в своей основе методологии к категории “механических”.



Рис. 1

Помимо прочего, очень важным и полезным моментом данной технологии является многоуровневая структура получаемой модели, позволяющая рассматривать ее с различной степенью детализации. Так, практически любая функция может быть рассмотрена несколько подробнее, в виде составляющих ее функций, при этом остается возможным четко видеть, как она вписывается в ее окружение.

В данной методологии под “входом” подразумевается нечто, что преображается в процессе выполнения функции, для которой оно является входом, материал для образования “выхода”. В общем виде “управление” есть закон или принцип, согласно которому происходит выполнение функции и согласно которому изменяется “вход”. И наконец, “механизм” означает объект, осуществляющий выполнение функции: инструмент или специалист. Таким образом, объект ответственности в данной системе — “механизм”. Если не выполнена какая-либо из определенных моделью функций (при условии, что деятельность осуществляется строго по модели), то искать виновного нет необходимости, достаточно один раз взглянуть на схему. Прелесть SADT заключается в изумительной простоте функционального контроля, настроенного на конструктивное решение возникающих отклонений. Здесь играет роль и сам вид модели — она сразу создается в графической, удобной для понимания и наглядной форме, и, как говорилось выше, всегда может быть детализирована на один уровень ниже. Мы всегда можем определить тот механизм, который послужил причиной невыполнения какой-либо функции. Для этого может понадобиться выйти за пределы невыполненной функции, так как ее невыполнение может быть вызвано отсутствием одного или нескольких из аргументов. В этом случае необходимо обратить внимание на те предваряющие невыполненную функции, выход которых служит не поступившим аргументом. Когда такая функция найдена, то, при условии, что необходимые для ее выполнения аргументы поступили, определить ее “механизм” как причину неполадки. Что же касается полномочий, то они определяются количеством и составом функций, выполняемых одним и тем же механизмом.

Итак, мы видим, что данная “механическая” системы распределения обладает набором очень сильных решений в области распределения полномочий и ответственности, а также контроля. Однако, к огромному сожалению, мы не можем назвать ее идеальной. Дело в том, что в ней невозможно учесть несколько важных моментов, порой являющихся ключевыми. Эта система описывает состав деятельности, последовательность действий, существующие связи между ними и их характер, но не позволяет учитывать объем деятельности, существующие условные зависимости и продолжительность, т.е. фактор времени. Некоторые из этих проблем можно решить разработкой дополнительного инструментария технологии, некоторые выходят за рамки идеологии, на которой она построена. В любом случае, по состоянию на настоящий момент нельзя остановиться только на данной технологии, для эффективного использования нужно помнить, что она является только частью общей картины и что она должна быть дополнена другими методами. В частности, ей на помощь могут прийти техники планирования, которые, будучи правильно применены, позволят учесть временной фактор в деятельности. Также, на первый взгляд, некоторые моменты, использованные в понятии блок-схем, могут быть полезными и заполнить часть пробелов.

Как бы то ни было, мне кажется, что в условиях стабильности и неизменности технологии деятельности “механические” методы распределения полномочий и ответственности выгодно отличаются от остальных; с другой стороны, они гораздо менее чувствительны к изменениям, чем “творческие” системы и требуют постоянного мониторинга и корректировки.

Теория схематизирования и функционального управления. Место дисциплины перераспределения полномочий и ответственности в этой системе.

Заслуживающем пристального внимания подходом в системе менеджмента является теория схематизации и функционального управления (не следует путать описываемое этой теорией управление функциями с функциональной структурой управления, являющейся одной из разновидностей организационных схем). Основными постулатами этой теории являются утверждения о составе деятельности и построении управления ею. Так, любая деятельность рассматривается как выполнение некоторого набора функций, находящихся в строго определенной взаимосвязи. Состав и взаимосвязь этих функций задается принципиальной онтологической схемой деятельности, существующей для каждого вида деятельности и по сути являющейся технологией, описанной с малой степенью детализации.

Этими предпосылками определяется одна из основных функций управления. Еще до начала ведения какой-либо деятельности управленец должен разработать принципиальную схему; без не никакая эффективная деятельность невозможна. Она служит основой составления функциональной — более детальной и приближенной к операционному уровню — схемы, на основе которой разрабатывается множество необходимых управленческих материалов, например, схемы контроля, ролевые описания, операционные сценарии и т.д. Таким образом, онтологическая схема и, как ее продолжение — функциональная, являются основным и главнейшим орудием менеджмента. Конечно, в основном этот инструмент способствует выполнению управленческой функции “организация”, но нельзя недооценивать его помощь также при осуществлении планирования и контроля.

Одной из составляющих принципиальной схемы является позиционная карта, также называемая картой мест, т.е. карта ключевых позиций или набора наиболее тесно взаимосвязанных функций, которые можно объединить в единый функциональный блок. Далее, при осуществлении большей детализации схемы, производится разработка организационной схемы первого уровня. В ней обозначается состав подразделений предприятия, следующий из позиционной карты, когда создаваемым функциональным подразделения приписываются их функции. Ключевые места (из позиционной схемы), попадающие в данные подразделения делятся из соображений выполнимости одним человеком и получают должностные наименования — становятся “должностями”. Координация работы различных должностей осуществляется на основе функциональной схемы и существует в нескольких ипостасях. Так, потоки информации и документов выделяются в отдельную схему; товарные, финансовые потоки также выделяются в отдельные соответствующие схемы. Далее составляется специализированная схема соорганизации потоков по величине и времени, отталкиваясь от принципиальной схемы деятельности.

Сложности соотнесения линейных схем ответственности с управленческими схемами 3-го и высших поколений.

В практике деятельности предприятий и особенно в моменты введения инноваций и осуществлении витков развития часто возникают некоторые анахронизмы в организационных и управленческих схемах. Они обусловлены тем, что на теле работающей компании со сложившейся организационной схемой начинают появляться и развивать деятельность новые объекты, такие как проектные или штабные группы. Дело в том, что как правило, они участники, создающие их, являются специалистами в области управления и базируют работу групп на организационных схемах, более сложных чем принятые в данный период во всей компании. При обособленной работе такой группы вышеозначенных проблем не возникает; фактически такая группа не является частью компании, не оказывая влияния на ее операционную деятельность. В тех же случаях, когда подобные группы в каких-либо формах привлекают к сотрудничеству сотрудников компании, приходится сталкиваться с проблемами перераспределения полномочий и ответственности. Рассмотрим вариант, при котором на основе линейно или функционально организованного предприятия создается группа, построенная на проектной оргструктуре. Для решения вопросов, требующих специальных знаний в какой-либо из функциональных областей, либо практики, принятой в данной компании, проектной группой привлекаются специалисты существующих подразделений. Очевидно, что будучи вовлеченным в работу в проектной группе специалист не в состоянии выполнять в полном объеме свою ежедневную работу, что, разумеется, вызывает недовольство линейного руководителя. Высокая загрузка специалиста работой в проектной группе может послужить причиной невозможности достижения линейным подразделением поставленных перед ним задач, за достижение которых линейный руководитель несет ответственность. Логично предположить, что в данной ситуации он применит свои полномочия и сведет к минимуму участие специалиста в работе проектной группы. Однако руководитель этой группы несет ответственность за достижение поставленных целей и постарается каким-либо образом вынудить специалиста выполнить его задачи по проекту. Таким образом, за все конечные результаты работы по осуществлению проекта отвечает руководитель проекта, но, в отличие от руководителей линейных подразделений, он должен достигнуть своей цели не обладая административной властью над привлеченными членами проектной группы. В ситуации наличия ответственности обоих руководителей, в интересы которых попадает специалист, возникает проблема несения ответственности руководителем проектной группы без обладания необходимыми полномочиями. Эта проблема не имеет прямого решения, способом ее сглаживания является создание так называемого матричного плана загрузки работников линейных подразделений.

С другой стороны, проектному руководителю могут быть предоставлены полномочия привлечения специалистов линейных подразделений к работе над проектом. В этом случае линейный руководитель не может избегнуть потерь времени от отсутствия специалиста на рабочем месте, борьба между ним и проектным руководителем ведется по поводу разделения рабочего времени специалиста. Учитывая то, что оба руководителя обладают административными полномочиями по отношению к данному работнику, мы имеем пример конфликта полномочий, чего в общем случае быть не должно. В данной ситуации работник либо не знает, кому подчиняться, либо получает право выбора между поручениями.

Решением данной и ей подобных проблем является переход всех компании на более организационную схему более высокого поколения, то есть замена линейной структуры штабной, а в последствии проектной. Однако это представляет собой настолько серьезный шаг в развитии предприятия, требующий долгого периода перестраивания и адаптации, что в подавляющем большинстве случаев руководители идут на взаимные уступки при использовании ими своих полномочий, применяют усложненные техники планирования работ привлекаемых специалистов или даже позволяют существование открытых конфликтов полномочий и ответственности вместо инициирования смены организационной структуры.

Перспективы развития дисциплины перераспределения полномочий и ответственности. Место этой дисциплины в условиях развития систем менеджмента.

Размышления о перспективах развития дисциплины перераспределения полномочий и ответственности наводят на мысль двух направлениях в таком развитии: появления новых техник, определяемых внутри существующих организационных схем и ставящих своей целью устранение сложившихся недостатков в перераспределении полномочий и ответственности и связанных с ним моментов: контроле и координации; и образованием принципиально новых поколений оргструктур, содержащих техники в усовершенствованном по сравнению с современным состоянием виде.

В краткосрочной же перспективе мне представляется логичным уточнение и усовершенствование некоторых существующих техник, обладающих явными преимуществами в обсуждаемом мною вопросе перед другими и более точное и ясное определение их места в общих системах управления. Кроме того, вполне вероятным представляется разделение используемых техник по разным уровням деятельности. Так, на операционном уровне большое применение должны найти “механические” техники, описывающие операционные модули, которые будут применяться в рамках более крупных систем. Например, должен быть разработан модуль “кассовая деятельность”, который будет вписан в систему “ведение бухгалтерского учета” и содержать готовую технологию, организационную схему, схему распределения ответственности и полномочий. Еще пример: модуль “отель”, вписанный о общую схему курортного хозяйства. Я вижу большие перспективы за этим направлением. Следует отметить, что движения в этом направлении начинают осуществляться уже сейчас, в связи с развитием дисциплины “бизнес-инжиниринг”.

Литература

1. Eyre. Mastering Basic Management. MacMillian press, UK. 1993
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. — Основы менеджмента: пер. с англ. — М.: “Дело ЛТД”, 1994 — 702 с.
3. Ильин Н. И., Лукманова И.Г. и др. — Управление проектами.— СПб.; “Два-Три”, 1996 - 610 с.
4. McGowen K. SADT (Structure Analysis and Design Technique), USA, 1992
1. Мескон М., и др. Основы менеджмента, с. 308 [↑](#footnote-ref-1)
2. Мескон М., и др. Основы менеджмента. с. 309 [↑](#footnote-ref-2)
3. E.C. Eyre, Mastering Basic Management. P. 64 [↑](#footnote-ref-3)
4. Мескон М. Основы менеджмента. С. 310 [↑](#footnote-ref-4)
5. E.C.Eyre Mastering basic management, p. 64 [↑](#footnote-ref-5)
6. E.C.Eyre, Mastering Basic Management, p. 1 [↑](#footnote-ref-6)