## Оглавление

## 1. Опасности необоснованных трансформаций по Минцбергу ("Структура из пяти")

## 2. Модель описания организационных структур управления Г. Минцберга

## 2.2 Стратегический апекс

## 2.3 Срединная линия

## 2.4 Техноструктура

## 2.5 Вспомогательный персонал

## 3. Структурные механизмы организационного дизайна Г. Минцберга

## 4. Методологические основы организационного дизайна Г. Минцберга

## 1. Опасности необоснованных трансформаций по Минцбергу ("Структура из пяти")

**Генри Минцберг** - профессор менеджмента МакГилльского университета в Монреале. Он закончил **Слоанскую Школу Менеджмента** в Массачусетском технологическом институте. Работал на различных консультационных должностях, в том числе в качестве профессора в Прованском университете во Франции.

По его представлению, существует 5 основных типов структур, характерные черты которых описаны в опубликованной им работе. Он называет их так: **Простая Структура, Машинная Бюрократия, Профессиональная Бюрократия, Дивизионная Форма, Адхократия**. Одна структура отличается от другой тем, что в пределах каждой преобладает одна из пяти основных частей организации (это повторение числа 5 подтолкнуло Минцберга назвать свою книгу "**Структура из пяти**", 1983).

В Простой Структуре ключевой, доминирующей частью является "**стратегическая вершина**", которая на промышленном предприятии обычно представлена Советом Директоров, Президентом или Исполнительным Директором и их личным штатом.

В Машинной Бюрократии - это "**техноструктура**", которая подключает персонал к планированию, к распределению финансов, к переподготовке, к исследованию операций и к изучению работы, к планированию выпуска продукции.

Ключевой частью в Профессиональной Бюрократии является "**рабочее ядро**" - те, кто составляет рабочую основу организации. Если в промышленности это были бы снабженцы, операторы машин, сотрудники отдела сбыта и диспетчеры, то в Профессиональной Бюрократии - это доктора, сестры (в больнице) или обучающий Штат (в школе).

В организации типа Дивизионная Форма ключевой является "**средняя линия**" - персонал, который "управляет менеджерами" в иерархии между "стратегической вершиной" и "рабочим ядром". В промышленности он включал бы в себя руководителей производства и продажи, а также подчиненных им менеджеров и контролеров.

Наконец, в Адхократии ключевой частью является "**штат поддержки**". В типичном промышленном производстве это может быть отделение по связям с общественностью, связям с промышленностью, по ценообразованию, по зарплате, даже кафетерием, а также отделением по исследованиям и разработкам, однако в Адхократии это, как правило, отделения по исследованиям и разработкам.

Каждая из этих пяти частей оказывает влияние на организацию, которая в результате может тяготеть к одному из типов структур более чем к остальным.

Конечно, одним из решений проблем неопределенности и неэффективности является изменение конфигураций. Сотрудники, которые более не в силах мириться с неопределенностью, и клиенты, уставшие от неэффективности, могут попытаться придать структуре более стабильную форму.

Как уже упоминалось, в операционной адхократии сделать это довольно легко. Организация просто стандартизирует свои лучшие программы и начинает на них специализироваться, постепенно превращаясь в профессиональную бюрократию. Или в последний раз вводит какое-либо новшество и с его помощью находит выгодную нишу на рынке и приступает к массовому производству, превращаясь в механистическую бюрократию.

Но трансформации, пусть и легко осуществляемые, не всегда целесообразны. Изначальное призвание организации — творческое разрешение возникающих проблем, а не бездумное применение стандартов. Во многих сферах оперируют больше массовых производителей, чем это необходимо обществу. Чего ему недостает, так это настоящих мастеров решения проблем. Вы считаете, что обществу так уж необходимы модернизирующие старые образцы исследовательские лаборатории, в случае когда требуется серьезный прорыв? Консультационные фирмы, способные предложить клиенту, встретившемуся с уникальной проблемой, исключительно стандартные подходы? Медицинские или образовательные учреждения, которые рассматривают все новые задачи сквозь призму устаревших теорий? В тех случаях, когда условия требуют креативных подходов адхократии, стандартные результаты бюрократии «не годятся к употреблению».

Если административная адхократия склоняется к бюрократизации, она неминуемо окажется перед лицом серьезных проблем. Ее цель — инноваторство для самой себя, в собственной отрасли. Но такие условия сложной инновационной деятельности, как динамизм и сложность, обычно противоречат интересам других компаний. В отличие от операционной административная адхократия зачастую не способна найти новых клиентов, оставаясь в рамках одной отрасли. И потому ее превращение в механистическую бюрократию (естественное для измотанной постоянными переменами административной адхократии), подрывая способности к инноваторству, в конце концов разрушает саму организацию,

Вновь повторим основную идею: в общем единственной наилучшей структуры не существует; но в частности таковая может быть найдена, если параметры дизайна согласуются друг с другом и с ситуационными факторами, образуя гармоничную конфигурацию.

## 2. Модель описания организационных структур управления Г. Минцберга

Структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы организация владела и управляла системами рабочих потоков и сама задавала взаимосвязи между своими частями. Эти потоки и взаимосвязи нельзя однозначно назвать линейными по форме.

Мы построим такую диаграмму, проанализировав различные составные части организации и действующих в них людей. Основу организации составляют операторы — люди, выполняющие базовую работу по производству продуктов и предоставлению услуг. Они образуют операционное ядро. Как уже отмечалось, в простейших организациях операторы, как правило, самодостаточны, координируют свои действия с помощью взаимных согласований. Но организации необходимо не только операционное ядро.

С развитием организации и все более усиливающимся разделением труда операторов возрастает потребность в прямом контроле. Появляется необходимость в человеке, который взял бы на себя руководство операторами. На диаграмме он занимает место, именуемое стратегическим апексом (или стратегической вершиной). Дальнейшее усложнение организации влечет за собой и увеличение числа менеджеров — не только начальников над операторами, но и руководителей над начальниками. Образуется срединная линия, иерархия промежуточных полномочий между операционным ядром и стратегической вершиной. Отметим, что появление менеджеров дает толчок новому типу разделения труда, административному — между теми, кто занят в основном процессе труда, и теми, кто в той или иной форме его регулирует,

Усложнение организации влечет за собой обращение к такому средству координации деятельности, как стандартизация, ответственность, на которую во многом ложится на еще одну группу - сотрудников-аналитиков. Они также выполняют административные функции, но иного рода (нередко их называют аппаратными или штабными). Аналитики образуют так называемую техноструктуру, расположенную вне иерархии линейных полномочии. Фактически, в результате появления аналитиков и замены прямого контроля на стандартизацию контроль менеджеров над операторами ослабляется, подобно тому, как ранее замена взаиморегулирования на прямой контроль ослабила контроль операторов над своей собственной деятельностью.

Наконец, развитие организации обычно сопровождается созданием разного рода штатных подразделений, занимающихся не стандартизацией, а дополнительным обслуживанием самой организации. Это организационные единицы от столовой и почтового отдела до юрисконсультов и отдела по связям с общественностью. Их сотрудников мы называем вспомогательным персоналом, а эту часть организации — вспомогательной.

Очертив эти три части организации одной непрерывной линией, мы показываем, что обычно они связаны между собой единой цепочкой формальных властных полномочий. Расположение техноструктуры и вспомогательного персонала по обе стороны «ствола» подчеркивает, что они отделены от главной линии власти и оказывают на операционное ядро лишь косвенное влияние.

Полезно соотнести эту схему с некоторыми терминами, обычно используемыми для описания организации.

Однако во избежание путаницы в термин средний уровень мы будем употреблять применительно к этим трем группам вместе, а термин менеджмент — применительно к менеджерам стратегической вершины и срединной линии.

К аппарату мы будем относить техноструктуру и вспомогательный персонал, то есть группы, изображенные по обе стороны «ствола» на тематической диаграмме, а к линейным менеджерам — центральную часть диаграммы, то есть управленцев, наделенных формальными полномочиями, позволяющими им выступать посредниками между стратегической вершиной и операционным ядром.

2.1 Операционное ядро

*В операционное ядро организации входят ее члены (операторы), выполняющие связанную с производством товаров и услуг основную деятельность.* Операторы выполняют четыре основные функции:

1. Они обеспечивают исходную базу производства. Например, в производственной фирме отдел закупок приобретает сырье и материалы, а отдел доставки обеспечивает их поступление и распределение по цехам.
2. Они трансформируют исходные материалы в готовую продукцию. Одни организации перерабатывают сырье — например, заготавливают древесину, которую превращают в целлюлозу, а затем в бумагу.
3. Они распределяют продукцию - например, продавая и физически распространяя то, что получается в результате трансформации.
4. Они оказывают прямую поддержку обеспечению исходных условий, трансформации и распределению результата - например, осуществляя техническое обслуживание оборудования и помогая управлять сырьевыми и материальными запасами.

По сравнению с другими частями организации работа операционного ядра стандартизируется в наивысшей степени, что позволяет предотвратить внешнее вмешательство в рабочий процесс. Насколько высока эта степень зависит, конечно, от специфики деятельности. И рабочие сборочного конвейера на автомобилестроительном заводе, и профессора в университете относятся к операторам, но труд первых намного более стандартизирован, чем работа вторых.

2.2 Стратегический апекс

На другом конце организационного «ствола» расположена стратегическая вершина. К ней принадлежат люди, несущие всю полноту ответственности за организацию, — главное административное лицо или любые другие менеджеры высшего уровня, осуществляющие общее руководство. Здесь же находятся и те, кто оказывает непосредственную помощь высшим руководителям, — их секретари, ассистенты и т. п. В некоторых организациях в **стратегический апекс** входит и исполнительный комитет (обладающий глобальными полномочиями, даже если его члены представляют специфические интересы); в других - так называемый главный исполнительный орган: двое или трое руководителей, разделяющих главную административную должность.

*Стратегическая вершина обязана обеспечить эффективное выполнение организацией ее миссии, а также обслуживание потребностей тех, кто контролирует организацию или обладает иной властью над ней (собственники, государственные органы, профессиональные объединения, группы влияния).*

Стратегический апекс имеет три круга обязанностей.

* Прямой контроль. Менеджеры стратегической вершины (а также срединной линии) влияют па организацию в той степени, в какой организация полагается на этот механизм координации. Они распределяют ресурсы, отдают распоряжения, санкционируют принципиальные решения, разрешают конфликты, структурируют организацию и подбирают кадры, наблюдают за работой сотрудников, мотивируют и поощряют их.
* Второй круг обязанностей — управление пограничными условиями деятельности организации — ее взаимоотношениями с внешней средой. Важными задачами менеджеров стратегического апекса являются информирование влиятельных субъектов внешней среды о деятельности организации, установление — к пользе организации — контактов с высокопоставленными лицами и получение от них ценной информации, переговоры с внешними заинтересованными группами, осуществление протокольных функций, например во время приветствия важных клиентов.
* Третий круг обязанностей связан с разработкой стратегии организации. Стратегию можно рассматривать как связующее звено между организацией и внешней средой. Поэтому формирование стратегии предполагает интерпретацию внешних условий и выработку соответствующей линии организационных решений (стратегии).

2.3 Срединная линия

Стратегический апекс и операционное ядро соединяет цепь наделенных формальными полномочиями менеджеров срединной линии. Цепочка тянется от высших руководителей к супервизорам первого уровня (например, бригадирам), находящимся непосредственно над подчиненными им операторами, и воплощает координационный механизм, который мы называем прямым контролем. В большинстве случаев такие цепочки являются скалярными, то есть вытянутыми сверху донизу в одну прямую линию, но некоторые цепи разветвляются и вновь соединяются, один рядовой сотрудник может подчиняться более чем одному непосредственному «начальнику».

Число «звеньев» цепочки менеджеров срединной линии зависит от размеров организации и от того, в какой мере она полагается на прямой контроль как средство координации. Теоретически, контролировать деятельность всех операторов способен один руководитель — главный менеджер стратегического апекса. Но на практике прямой контроль требует тесного личного контакта между менеджером и оператором, поэтому один управленец, как правило, контролирует ограниченное число операторов — то есть существует так называемая норма. С небольшой организацией справится и один руководитель (он будет выполнять функции стратегической вершины); более крупным организациям требуется больше менеджеров (в срединной линии). Супервайзер первого уровня отвечает за нескольких операторов, формирующих базовую организационную единицу (подразделение), другой менеджер отвечает за несколько таких единиц, формирующих единицу более высокого уровня, и т. д.; все единицы подчиняются одному менеджеру из стратегической вершины, занимающему «главную административную» должность, и формируют всю организацию. Так устроена организационная иерархия.

*В данной иерархии менеджер срединной линии выполняет ряд задач в потоке распространяющегося вверх и вниз прямого контроля. В процессе «обратной связи» он собирает информацию об эффективности его собственной организационной единицы и передает часть ее (предварительно обобщив) наверх, менеджерам следующего уровня. Менеджеры срединной линии выступают посредниками в потоке принятия решений.* Наверх они передают информацию о неполадках в подразделениях, выдвигают предложения об изменениях и решениях, требующих санкции высшего руководства. С некоторыми проблемами менеджер срединной линии справляется сам, для решения других должны быть приняты меры на верхнем уровне иерархии. Менеджеру срединной линии «спускаются» ресурсы, которые он должен распределить в своем подразделении, информация о правилах и планах, которые необходимо разработать, проекты, которые должны быть реализованы. Но, как и от старшего менеджера, от управленца среднего звена требуется нечто большее, чем просто осуществление прямого контроля. Ему также приходится управлять пограничными условиями деятельности своей организационной единицы. Каждый менеджер срединной линии поддерживает контакты с другими управленцами, аналитиками, сотрудниками аппарата, независимыми специалистами. Кроме того, подобно старшим руководителям, менеджер среднего звена участвует и формировании стратегии подразделения (которая определяется общей стратегией организации). Опускаясь все ниже но цепочке полномочий, мы видим, как изменяется ориентация должностных обязанностей менеджера. Они становятся более детальными и специализированными, менее абстрактными и общими, более сфокусированными на самом рабочем потоке.

2.4 Техноструктура

*К техноструктуре относятся аналитики (и штат помогающих им служащих), которые обслуживают организацию, оказывая влияние на работу других сотрудников. Аналитики не принимают непосредственного участия в операционном рабочем потоке — они могут проектировать его, планировать, модифицировать, обучать задействованных в нем людей, но сами не являются его участниками.* **Техноструктура** эффективна только тогда, когда использование аналитических инструментов позволяет повысить производительность других работников.

Аналитики, занимающиеся вопросами адаптации, изменения организации в ответ на изменения внешней среды, вопросами управления, стабилизации и стандартизации схем деятельности организации. Аналитики техноструктуры, специализирующиеся на вопросах управления, определяют формы стандартизации в организации. Это не значит, что операторы сами не и состоянии стандартизировать собственный труд. Но в общем, чем более стандартизирована деятельность организации, тем больше она полагается на техноструктуру. Такая стандартизация уменьшает необходимость в прямом контроле, и нередко с обязанностями, которые выполняли менеджеры, справляются рядовые сотрудники.

В развитой организации техноструктура может работать на всех уровнях иерархии. На нижних уровнях производственной фирмы аналитики стандартизируют текущий рабочий поток, составляя производственные графики, выполняя методико-временной анализ работы операторов, разрабатывая системы контроля над качеством. На среднем уровне они занимаются стандартизацией интеллектуальной деятельности организации (например, обучая менеджеров среднего звена) и проводят исследования по решению информационных задач. По поручению стратегического апекса аналитики разрабатывают системы стратегического планирования и финансового контроля над выполнением поставленных перед основными производственными подразделениями целей.

2.5 Вспомогательный персонал

На схеме практически любой современной крупной организации мы видим множество организационных единиц (все они специализированные), обеспечивающих поддержку организации за рамками текущего рабочего процесса. Эти единицы образуют **вспомогательный персонал**. Например, при университете действуют финансовый фонд, типография, книжный магазин, служба безопасности, коммутатор, копировальная служба, отдел начисления заработной платы, коммунальная служба, студенческий городок и т. д. Ни одно из этих подразделений не относится к операционному ядру. То есть ни одно из них не только не задействовано в преподавании или исследованиях, но даже не поддерживает их деятельность непосредственно (как, скажем, компьютерный центр или библиотека). Тем не менее каждое подразделение призвано оказывать косвенную помощь в выполнении базовых задач. В производственной фирме к вспомогательным относятся самые разные подразделения, от правового отдела до заводской столовой.

*Вспомогательные единицы существуют на разных уровнях иерархии, их местоположение зависит от получателей услуг. В большинстве производственных фирм отдел по связям с общественностью и правовой отдел располагаются ближе к вершине, т.к. обычно они обслуживают стратегический апекс.* На среднем уровне находятся единицы, поддерживающие принимаемые там решения, например о трудовых отношениях. На нижнем уровне расположены единицы с более стандартизированными процессами, близкими к деятельности операционного ядра, - столовая, почта, охрана.

## 3. Структурные механизмы организационного дизайна Г. Минцберга

Пять координационных механизмов в основном раскрывают способы, посредством которых организации координируют свою деятельность: взаимное согласование, прямой контроль, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска и стандартизация навыков и знаний (квалификации). Рассмотрим вкратце каждый из них.

**Взаимное согласование** способствует координации труда благодаря простому процессу неформальных коммуникаций. При взаимном согласовании контроль над процессом труда осуществляется самими работниками. Поскольку здесь имеет место относительно простой механизм координации, взаимосогласование используется в простейших же организациях - например, двумя гребцами в байдарке или несколькими работниками гончарной мастерской. Парадоксально, но этот механизм применяется и в более сложных условиях. Рассмотрим организацию, занимавшуюся подготовкой первого полета человека на Луну. Достижение поставленной цели предполагает исключительно тщательное разделение труда, поскольку для решения самых разнообразных задач привлекаются тысячи специалистов. Но на первыx этапах никто не знал наверняка, что и как следует делать. Это знание приходило по мере развертывания рабочего процесса. Заключительный анализ показывает: несмотря на использование различных координационных механизмов, успех предприятия изначально зависел от способности специалистов, осваивавших «еще не отмеченный на карте маршрута, приспосабливаться друг к другу — что, в общем, не так уж отличается от взаимодействия двух гребцов в лодке.

Развиваясь из простейшей формы (в мастерской — пять или шесть работников, в «супербайдарке» — полтора десятка гребцов), организация, как правило, обращается ко второму координационному механизму. **Прямой контроль** способствует координации потому, что ответственность за работу других людей, определение заданий для них и наблюдение за их действиями возлагается на одного человека. По сути, один мозг координирует работу нескольких пар рук, как, например, это делает руководитель гончарной мастерской или загребной в академической гребле, задающий такт работы веслами остальным членам команды. Процесс труда может координироваться и в отсутствие взаимного согласования действий или прямого контроля. Ее можно стандартизировать, когда координация достигается на стадии разработки, еще до начала процесса труда. Рабочим сборочного конвейера автомобилестроительного завода или хирургам в операционной обычно не нужно беспокоиться о согласовании действий с коллегами — они и так точно знают, кто что должен делать, и действуют соответственно. Сам процесс труда, его результаты и исходные условия — навыки (и знания) выполняющих ее людей — можно запланировать так, чтобы они отвечали заданным стандартам.

**Стандартизация рабочих процессов** предполагает точное определение (спецификацию) или программирование содержания труда. Первым приходит на ум пример с прилагаемыми к детским игрушкам инструкциями, посредством которых производитель стандартизирует действия родителей или ребенка по их сборке. Стандартизация применяется во многих организациях — и на четырех поточных линиях в Ceramics Limited, и в пекарне, когда пироги наполняют начинкой.

Когда специфицируются результаты труда, например параметры изделия или норма выработки, принято говорить о стандартизации выпуска. Пассажир такси не объясняет водителю, как управлять машиной и по какой дорогой ехать; он просто сообщает, куда его доставить. **Стандартизация выпуска** предполагает изначальную координацию задач; например, в переплетной мастерской известно, что страницы, полученные из одной типографии, точно подойдут к доставленным с другого предприятия обложкам. Аналогично, все руководители подразделений Ceramico заранее согласовывают производственные планы со штаб-квартирой компании. Их обязанность — ежеквартально обеспечивать определенный уровень прибыли и роста; как они этого добьются — их личное дело.

Иногда фирме требуется стандартизация, но при этом стандартизировать ни труд, ни его результаты невозможно. В подобной ситуации г-жа Раку решила нанять опытных помощников — стандартизировать если не процессы труда и не выпуск, то рабочую силу.

**Стандартизация навыков и знаний** (квалификации) означает точное определение необходимого для участия в процессе труда уровня подготовки работников. Обычно работник обучается еще до вступления в организацию. Аналогично больницы приглашают на работу дипломированных врачей. Учебные заведения создают программы подготовки работников, а также закладывают основы координации. На первый взгляд на своем участке человек действует автономно (игра хорошего актера тоже рождает впечатление полной импровизации). Но в действительности оба заранее назубок выучили свои роли. Поэтому стандартизация умений косвенно способствует тому, что стандартизация рабочих процессов или результатов труда достигается непосредственно: именно она контролирует и координирует целенаправленную совместную деятельность. Когда анестезиолог и хирург встречаются в операционной для проведения операции по удалению аппендикса, им почти не надо переговариваться друге другом: благодаря своему базовому образованию каждый точно знает, что он ждет от другого. Залогом координации является их стандартизированная квалификация.

Итак, мы выделяем пять координационных механизмов, которые можно представить в определенном, весьма приблизительном, порядке. По мере усложнения деятельности организации выбор средств координации меняется: от взаимного согласования к прямому контролю и стандартизации рабочих процессов (преимущественно), выпуска или знаний и навыков и, наконец, вновь к взаимному согласованию.

В условиях индивидуального труда необходимость в подобных механизмах отсутствует — координация осуществляется непосредственно в сознании человека. Но дайте ему в помощь второго работника, и ситуация существенно изменится. Теперь придется координироваться двум «головам». Люди, работающие бок о бок в небольших группах, приспосабливаются друг к другу, как правило, неформально; для них самой удобной формой координации является взаиморегулированне, взаимное приспособление. Однако с увеличением числа членов группы координировать процесс труда неформальными способами становится все труднее. Возникает необходимость в лидере. Контроль над деятельностью группы переходит к одному человеку — в итоге снова к одной голове, которая руководит остальными; оптимальным механизмом координации становится прямой контроль,

При дальнейшем усложнении труда проявляется еще одна устойчивая тенденция — к стандартизации. Решая задачи простые и однообразные, организация может положиться на стандартизацию самого труда. Но необходимость выполнения более сложных задач заставляет организацию обратиться к стандартизации выпуска, то есть спецификации результатов труда, оставляя выбор рабочего процесса за работником. С другой стороны, стандартизировать результаты очень сложного труда зачастую невозможно, и тогда организация обращается к стандартизации квалификации работников. Однако если разделенный на задачи труд не удается стандартизировать, возможно, придется, пройдя весь цикл, вернуться к самому простому, но наиболее удобному координационному механизму — взаимному согласованию. Как мы отмечали, в крайне сложных ситуациях опытные руководители добиваются выполнения работы с помощью неформальных коммуникаций.

До настоящего момента мы исходили из того, что в зависимости от конкретных условий организация делает выбор в пользу какого-то одного механизма координации. Также подразумевалось, что все пять механизмов в определенной мере взаимозаменяемы; организация может перейти от одного к другому. Но эти допущения не означают, что любая организация может полагаться на один-единственный механизм координации. На практике, как правило, комбинируются все пять. Независимо от степени стандартизации всегда необходима некая доля прямого контроля и взаимного регулирования. Современные организации просто не могут существовать без руководителя и неформального общения, которые нужны хотя бы для преодоления неэластичности стандартизации.

## 4. Методологические основы организационного дизайна Г. Минцберга

Следует напомнить, что, говоря об эффективном структурировании организации, мы выдвинули две гипотезы. Первая гипотеза о согласованности, постулирующая, что эффективные организации выбирают соответствующие ситуации, в которой они оперируют проектные параметры. Вторая гипотеза конфигурации, согласно которой эффективные организации добиваются внутренней последовательности своих параметров дизайна, а также их совместимости с ситуационными факторами — то сеть строят определенную конфигурацию.

Сколько же необходимо конфигураций, чтобы описать все организации? В нашем обсуждении не раз упоминалась число «пять»: пять базовых координационных механизмов, пять основных частей организации, пять типов децентрализации. Возвращение к цифре «пять» в нашем обсуждении, по-видимому, не случайно, ведь оказывается, что между всеми нашими пятерками есть однозначное соответствие. В каждой конфигурации доминирует, не повторяясь, один из пяти координационных механизмов, играют важнейшую роль разные части организации, используются разные типы децентрализации.

Мы можем объяснить это соответствие, рассматривая организацию как структуру, в которой борются пять разных устремлений каждой из ее частей. Большинство организаций испытывают влияние всех пяти сил; однако в той мере, в какой обстоятельства благоприятствуют одной из них, организация тяготеет к определенной конфигурации.

Итак, стратегический апекс стремится к централизации, благодаря которой он получает возможность сохранять контроль над принятием решений. Это становится возможным, когда для координации деятельности используется прямой контроль. В случае наличия соответствующих условий возникает конфигурация, именуемая **простой структурой**.

Техноструктура борется за стандартизацию — а именно, за самую жесткую ее форму, стандартизацию рабочих процессов. Дело в том, что разработка стандартов является смыслом ее существования. Данное устремление равносильно тяге к ограниченной горизонтальной децентрализации. Если условия благоприятствуют этому стремлению, организация структурируется как **механистическая бюрократия**.

Со своей стороны, представители операционного ядра стремятся минимизировать влияние администраторов — менеджеров и аналитиков — на свою деятельность. То есть они поддерживают горизонтальную и вертикальную децентрализацию. Преуспев в этом, они действуют относительно автономно, добиваясь необходимой координации посредством стандартизации квалификации. Таким образом, операторы выступают за профессионализм — то есть за использование способствующего повышению уровня используемых ими навыков обучения вне данной организации. Если условия способствуют этому, организация структурируется как **профессиональная бюрократия**.

Менеджеры срединной линии также являются приверженцами автономии, но они должны добиваться ее другим способом — «отнимая» определенный объем властных полномочий у стратегического апекса и, если необходимо, у операционного ядра и концентрируя их в своих подразделениях. По сути, они предпочитают ограниченную вертикальную децентрализацию. Как следствие, менеджеры срединной линии испытывают тягу к «балканизации» структуры, к расщеплению ее на рыночно ориентированные организационные единицы, которые могут контролировать собственные решения; в деле координации менеджеры ограничиваются стандартизацией их выпуска. Если условия благоприятствуют этому стремлению, возникает **дивизиональная форма**.

Наконец, вспомогательный персонал приобретает максимальное влияние в организации не тогда, когда его члены получают автономию, но когда для принятия решений требуется объединение их усилий, их знаний. Это возможно, когда организация структурирует производственную деятельность по рабочим созвездиям, которые в результате децентрализации избирательно наделяются властью и могут координировать взаимодействия внутри групп или между ними посредством взаимного согласования. Если условия благоприятствуют этой тяге к коллаборации, организация принимает форму **адхократии**. Рассмотрим, например, деятельность кинокомпании. Фигура сильного директора способствует централизации организации и использованию простой структуры. Но если бы в ней было несколько сильных директоров, то каждый боролся бы за свою автономию, а структура, возможно, была бы поделена и приобрела бы дивизиональную форму. Если бы вместо этого компания наняла высококвалифицированных актеров и кинооператоров, то, выпуская сложный, но достаточно стандартные фильмы, получила бы стимул к дальнейшей децентрализации и использованию структуры профессиональной бюрократии. Однако если компания нанимает относительно неквалифицированных работников она испытывает острую тягу к структуре механистической бюрократии. Но если она стремится к авангарду, что потребует объединения усилий директора, художников, актеров и кинооператоров, то компания получит стимул использовать конфигурацию адхократии.

Описывая конфигурации, мы отбрасываем посылку о том, что ситуационные факторы являются диктующими выбор параметров дизайна независимыми переменными. Взамен, используя «системный» подход, мы рассматриваем конфигурации ситуационных и структурных параметров как целостную форму.

В системе нет зависимых или независимых переменных; каждая зависит от всех остальных. Крупные размеры организации требуют бюрократизации структуры, по и бюрократии стремятся к росту. Быстрые изменения условий могут потребовать органической структуры, но организации с органической структурной также стремятся к динамичным условиям, в которых они чувствуют себя более комфортно. По-видимому, организации — во всяком случае эффективные — по возможности, ради сохранения когерентности своей целостности, готовы к изменениям как ситуационных, так и структурных параметров.

Может создаться впечатление, будто пять конфигураций являются чем-то совершенно определенным, объемлющим всю организационную реальность. Порой, чтобы обострить различия и тем самым лучше понять их, реальность необходимо представить в карикатурном виде или как стереотип. Поэтому, желая показать их яснее, мы несколько утрируем истории конфигураций, но вовсе не подразумеваем, что каждой организации — любой организации — лучше всего подходит единственная конфигурация. Каждая конфигурация — это чистый тип (который **М. Вебер** называл «идеальным» типом), теоретическая логическая комбинация ситуационных и проектных параметров. Все пять можно считать неким рабочим пятиугольником, внутри которого можно обнаружить реальные организации.