

Актуальная  
классика  
менеджмента

Chester I. Barnard

# THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE

Harvard University Press  
Cambridge, Massachusetts,  
and London, England

Честер Барнард

# ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

власть, стимулы и ценности в организации

социум

[www.sotsium.ru](http://www.sotsium.ru)

УДК 005.9-057.177

ББК 60.832.1

Б24

*Издательство «Социум» благодарит  
директора компании «Уралстройсервис»  
ДМИТРИЯ АЛЕКСАНДРОВИЧА КИРЮШКИНА  
за содействие в издании этой книги*

Перевод с англ.: В. Кошкин

**Барнард Ч.**

**Б24      Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации** / Честер Барнард; пер. с англ. В. Кошкина. — М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. — XXXII + 333 с. (Серия: «Актуальная классика менеджмента»)

ISBN 978-5-91603-023-5 (Социум)

ISBN 978-5-91066-027-8 (ИРИСЭН)

Книга Честера Барнарда (1886—1961) 70 лет остается актуальной классикой менеджмента. В книге осмысливается сорокалетний управленческий опыт автора, закончившего карьеру руководителем крупной корпорации. Барнард впервые ввел понятия формальной и неформальной организации, разработал теорию власти в организации, утверждая, что власть руководителя реальна лишь в той степени, в какой ее готовы признать подчиненные. Представив организацию как сложную системы сотрудничества людей, движимых индивидуальными мотивами, он предложил теорию стимулов, подчеркнув важность не только материального поощрения, но и убеждения. Опередив время на 30 лет, автор размышляет о корпоративной культуре и системе ценностей организации. Книга остается одной из немногих сбалансированных всесторонних описаний процесса управления организацией как единым целым. Именно из этой книги выросли многие разделы современной теории управления.

УДК 005.9-057.177

ББК 60.832.1

ISBN 0-674-32803-5 (англ.)

ISBN 978-5-91603-023-5 (Социум)

ISBN 978-5-91066-027-8 (ИРИСЭН)

© 1938 and 1968 by the President

and Fellows of Harvard Colledge

© Куряев А. В., 2009

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ЧАСТЬ I. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ О КООПЕРАТИВНЫХ СИСТЕМАХ . . . . .</b>	1
I. ВВЕДЕНИЕ . . . . .	3
II. ЧЕЛОВЕК И ОРГАНИЗАЦИЯ. . . . .	9
III. ФИЗИЧЕСКИЕ И БИОЛОГИЧЕСКИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ В КООПЕРАТИВНЫХ СИСТЕМАХ. . . . .	23
IV. ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ В КООПЕРАТИВНЫХ СИСТЕМАХ. . . . .	39
V. Принципы кооперативной деятельности . . . . .	47
<b>ЧАСТЬ II. ТЕОРИЯ И СТРУКТУРА ФОРМАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ . . . . .</b>	63
VI. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФОРМАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ . . . . .	65
VII. Теория формальной организации . . . . .	81
VIII. Структура сложных формальных организаций . . . .	95
IX. Неформальные организации и их соотношение с формальными организациями . . . . .	113
<b>ЧАСТЬ III. ЭЛЕМЕНТЫ ФОРМАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ . . . . .</b>	123
X. Основы и виды специализации . . . . .	125
XI. Экономика стимулов . . . . .	137
XII. Теория власти . . . . .	159
XIII. СРЕДА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ. . . . .	183
XIV. Теория оппортунистического поведения . . . . .	199
<b>ЧАСТЬ IV. ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ В КООПЕРАТИВНЫХ СИСТЕМАХ . . . . .</b>	211
XV. Функции руководителя . . . . .	213
XVI. Процесс руководства . . . . .	233
XVII. Природа ответственности руководителя . . . . .	257
XVIII. Заключение . . . . .	283
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ. . . . .</b>	295
Разум в повседневной жизни . . . . .	295

## ОТ ИЗДАТЕЛЬСТВА

Уроженец Новой Англии Честер Барнард (1886—1961) является своего рода исключением среди классиков менеджмента. Проработав 40 лет в компании «Bell Telephone System», он завершил свою карьеру президентом ее отделения в Нью-Джерси. Барнард был одним из пионеров изучения процессов принятия решений на предприятиях, отношений между коммерческими и некоммерческими структурами, а также ролей и функций управленцев. Вышедшая в 1938 г. книга «Функции руководителя» оказала огромное влияние на современников, заложив основы современной теории управления в организации.

Идеи Барнарда о сущности лидерства нашли отражение в работах многих его последователей. Кроме того, уже тогда он размышлял о корпоративной культуре и ценностях. По его мнению, истинная роль руководителя проявляется в управлении системой ценностей организации и повышении лояльности работников.

Барнард исходил из того, что предприятия и организации состоят из отдельных личностей, обладающих индивидуальной мотивацией, и при этом любая крупная организация включает в себя несколько более мелких подразделений, чьи цели руководители должны принимать во внимание.

Для бизнесмена своего времени Барнард был необыкновенно проницателен, утверждая, что авторитет и власть на предприятии существуют лишь настолько, насколько подчиненные готовы их признать. Отсюда и его внимание к важности организационных коммуникаций. Он противопоставил свой подход позиции авторитарного руководителя, манипулирующего подчиненными, который действует жестко, в соответствии с системой вознаграждений и краткосрочной выгоды.

Однако идеи Барнарда, касающиеся мягких переменных организации — ценностей и корпоративной культуры, — пребывали нетронутыми тридцать лет, пока большинство специалистов по теории управления разрабатывали проблемы структуры организации и ее внедрения в послевоенном обществе. Как отмечают Дж. Питерс и Р. Уотерман в книге «В поисках совершенства», акцент Барнарда на управлении корпорацией как единым целым был необычной идеей даже в начале 1980-х годов, и тем более он был одинок среди своих современников.

Из этой книги выросли многие разделы современной теории управления. Именно Барнард впервые ввел понятия формальной и неформальной организации, представил организацию как сложную систему, состоящую из функциональных подсистем с собственными целями, разработал теорию власти и стимулов в организации, сформулировал базовые принципы организационных коммуникаций. И как это нередко бывает, первоисточник намного прозрачнее, понятнее и элегантнее последующих наворотов, нагроможденных многочисленными эпигонами.

В 2008 г. исполнилось 70 лет с момента первого издания этой книги, но интерес читателей к ней не ослабевает. Настоящий перевод сделан с одного из экземпляров тридцать девятого тиража, напечатанного в 2002 г.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

С момента выхода в свет книги «Функции руководителя», восемнадцатое издание которой вы держите в руках, ее влияние на умы и тираж постоянно росли. В 1967 г. было продано в четыре раза больше экземпляров, чем в 1939-м; тиражи увеличивались практически каждый год, а в последние пять лет эта тенденция проявлялась особенно ярко. Работа Барнарда входит почти во все списки литературы об организации, ссылки на нее можно найти в широко известных трудах; так, Дж. К. Гэлбрейт в «Новом индустриальном обществе» (1967) пишет, что Барнарду принадлежит «самое знаменитое определение организации». То, каким образом эта аскетичная книга, посвященная непростым вещам, смогла завоевать общее уважение, заслуживает отдельного объяснения. В этом предисловии я хотел бы увязать анализ организации у Барнарда с той простой рационалистической теорией, которая ему предшествовала, и с пышным разнообразием, которое расцвело после него. Это поможет понять, почему к голосу Барнарда продолжают прислушиваться и почему возбужденный хор бихевиористов, специалистов, использующих в своей теории принятия решений математические и статистические методы, и прочих клинических и экспериментальных исследователей организационного поведения, не говоря уж о генералах, премьер-министрах, президентах и других практиках, не в силах заглушить его.

Барнард поставил перед собой масштабную цель. В предисловии он пишет, что видит свою задачу в создании общей теории кооперативного поведения в формальных организациях. Кооперация, или сотрудничество, возникает тогда, когда человеку нужно сделать то, что он физически неспособен выполнить в одиночку. С участием других людей кооперация быстро превращается в постоянно меняющуюся систему, состоящую из связанных между собой биологических, психологических и социальных элементов. Чтобы выжить, она должна быть «эффективной» («effective»), то есть обеспечивать достижение целей организации, и «рациональной» («efficient»), то есть удовлетворять личные потребности участников. Руководитель должен согласовывать эти два процесса — тот, который связывает кооперативную систему с внешней средой, и тот, который удов-

творяет личные потребности членов организации, — друг с другом.

Из этого первоначального представления о кооперации следует знаменитое определение организации как «системы сознательной координации действий или сил по крайней мере двух лиц». Для выживания организации принципиально важны готовность к сотрудничеству, способность к коммуникации и наличие цели, которую разделяют все ее участники. Функции руководителя сводятся к обеспечению системы коммуникации, поддержанию в участниках готовности к сотрудничеству и сохранению ясного представления о целях организации. Описав эти функции, Барнард дает на их основании определение способности к лидерству. Это способность человека к формулированию решений, обеспечивающих этичность и высокое качество координации деятельности организации и ее целей.

Было бы бессмысленно пересказывать здесь теорию Барнарда. То, что он ее создал, само по себе удивительно. «Функции руководителя» — это единственный теоретический труд Барнарда; в сборник «Организация и управление», опубликованный десятью годами позже, вошли статьи, которые либо развивают отдельные аспекты его теории, либо были написаны по случаю (к дате). Большую часть жизни Барнард занимался практическим руководством организациями. Он учился сначала в колледже Маунт Хермон, а потом в Гарварде, но был вынужден оставить университет, не получив степени бакалавра. После этого он проработал в ATT (American Telephone & Telegraph Company) почти сорок лет. Он поступил в статистическое управление компании, стал специалистом по тарифам и администрированию коммерческих операций и наконец — президентом подразделения ATT, New Jersey Bell Telephone Company. Барнард не имел непосредственного отношения к Хоторнским экспериментам, которые проходили под руководством Элтона Мэйо<sup>1</sup> на фабрике Western Electric в окрестностях Чикаго, но личное знакомство с Мэйо и его коллегами из Гарвардской школы бизнеса оказало большое влияние на его идеи.

<sup>1</sup> На с. xxiv—xxv приводится список литературы, в который включены книги всех упомянутых в предисловии авторов.

Барнарду удалось совместить карьеру в компании AT&T с общественной деятельностью, что было крайне необычно в то время, да и в наши дни не является правилом. В частности, он был президентом United Services Organization во время Второй мировой войны (USO, Объединенная служба по организации досуга войск — общественная организация, созданная в 1941 г.; основные формы работы: клубы для солдат, организация гастролей артистов в армейских частях), главой General Education Board (Совет по всеобщему образованию — благотворительная организация, созданная Джоном Д. Рокфеллером в 1903 г.), президентом Фонда Рокфеллера (после Рэймонда Фосдика и перед Дином Раском), председателем National Science Foundation (Национальный фонд науки — независимое правительственные агентство), помощником главы казначейства США, консультантом официального представителя США в комитете ООН по атомной энергии, действительным членом American Association for the Advancement of Science (Американская ассоциация продвижения науки — одна из крупнейших в мире научных организаций, основана в 1848 г.) и American Academy of Arts and Sciences (Американская академия наук и искусств, основана в 1780 г.). Он был меломаном и основал Баховское общество в Нью-Джерси.

О личности Барнарда известно мало. Со стороны он казался очень сдержаным, величественным и даже внушал благоговейный страх. Он не создал школы и не оставил учеников, которые продолжали бы дело учителя, а попутно воссоздавали его светлый образ в воспоминаниях. Его коллеги по корпорации Bell и те, кто сменил его там, не воспринимали его как культовую личность. Те из них, с кем я был знаком, вообще ничего не могли сказать о его личных качествах. Наличие у него самого способностей к превращению организаций в эффективные и рациональные нельзя ни подтвердить, ни опровергнуть. Чтобы завоевать авторитет, его книге не понадобилась группа поддержки из числа сотрудников, учеников и знакомых.

Перед тем как приступить к анализу сильных и слабых сторон работы Барнарда и ее места в литературе об организации, следует отметить, что он выступил с изложением своих идей в тот момент, когда возникло противоречие между данными Хоторнских экспериментов и теориями научного менеджмента,

связанными с работами Ф. Тейлора и с рационалистической теорией организации Анри Файоля. «Функции руководителя» были написаны потому, что Барнард не смог найти объяснение своего собственного опыта управления в классической теории организации и в классической экономической теории. Хотя он читал много разнообразной научной литературы (правда, несистематически), к собственным изысканиям его побудило знакомство с работами Парето и с горячим приверженцем Парето Лоуренсом Хендерсоном, биохимиком со склонностью к междисциплинарным исследованиям. Открытие, что социология способна дать объяснение тому, что непостижимо для классической экономической теории и теории организации, сильно повлияло на Барнарда. Если бы он не общался с Хендерсоном, Донэмом, Мэйо и другими социологами и клиницистами, изучавшими мотивацию людей в ходе Хоторнских экспериментов, то не смог бы сформулировать центральный тезис своей теории. Благодаря знакомству с ними он получил доступ к данным и идеям, которые подорвали концепцию «экономического человека» и стали доказательством того, что научные и рационалистические модели организации нуждаются в пересмотре.

В отчетах Мэйо—Ротлисбергера—Диксона—Уайтхеда об исследованиях, проводившихся на фабрике «Вестерн Электрик», исследовалась проблема мотивации рабочих и руководителей среднего звена. Хотя хоторнской группе удалось сделать ряд важных открытий и осознать потенциал новой методики интерпретации социальных данных, ее члены не разработали общей модели организации. Барнарда — и в этом его сходство с Файолем — в силу его личного опыта интересовали проблемы высшего руководства компаний, а также взаимоотношения компаний с внешней средой. Его первым крупным достижением стало то, что он создал общую модель организации, отличную от модели Файоля и учитывавшую те поразительные открытия, которые сделала хоторнская группа, наблюдая за производством в монтажном цехе, а также в ходе экспериментов на опытном участке сборки реле. Трудно отделить те понятия, которые Барнард придумал сам, от тех, которые он модифицировал, развил и расширил. Отталкиваясь от представления об организации как