

УДК 334.7.01(045)

*С.Н. Конопатов***МОДЕЛЬ КООПЕРАТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ Ч. БАРНАРДА**

Теория кооперативной организации Ч. Барнарда не утратила актуальности и сегодня, но в связи с развитием теории и практики управления её переменные могут интерпретироваться с современных позиций, как это сделано в данной статье. В соответствии с подходом Барнарда организация определяется, как два или более человек, имеющих общую цель и сотрудничающих в ее достижении. Наличие такой коллективной цели необходимо, но не удовлетворяет всех потребностей человека, а потому недостаточно для успешности организации. Поэтому Барнард ввел понятие «внутреннего баланса», включающего весь спектр побуждений от организации человеку. Представляется, что концепция «внутреннего баланса» Барнарда в целом справедлива и сегодня, однако в современном менеджменте она не задействована. Её заменила концепция мотивации, в которой побуждения разделены на внешние и внутренние. Сам термин «efficiency» сегодня трактуется, как экономичность. Концепция «внешнего баланса» Ч. Барнарда в современном менеджменте также не используется. Но концепция её синонима по Ч. Барнарду – эффективности – и сегодня является одним из основных понятий менеджмента, но определяется по-иному. В статье понятие формальной и неформальной организаций Ч. Барнарда дополнены подходом М. Вебера и интерпретированы с позиции системного подхода. В соответствии с подходом Ч. Барнарда в статье сформулированы задачи и качества руководителя. Интерпретированы научные результаты Т. Парсонса и Д. Истона, как развитие теории Ч. Барнарда.

*Ключевые слова:* кооперативная система, баланс, неформальная организация, власть, коммуникация, руководитель.

DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-6-948-956

**Введение**

Важнейшая задача управления – создание жизнеспособной организации и её развитие. Один из подходов к решению задачи – теория кооперативной организации, изложенная Ч. Барнардом в книгах «Функции руководителя» в 1938 г. [1] и «Организация и менеджмент» [2], и развитая в трудах его последователей, прежде всего Т. Парсонса и Д. Истона. Эта теория значительно повлияла на развитие менеджмента, в том числе заложила основы «управленческого государства» в США.

Теория – взаимосвязь двух или более переменных, объясняющих какое-то явление. В теории кооперативной организации Ч. Барнарда:

- явление – успешность или неуспешность организации;
- переменные – внутренний и внешний балансы, формальная и неформальная организации, коммуникация и власть руководителя.

Задача статьи – анализ и интерпретация с современных позиций этих переменных и их взаимосвязи, а также развивающих теорию Ч. Барнарда идей Т. Парсонса и Д. Истона.

**1. Морально обязательная коллективная цель: сущность и роль в кооперации**

Почему создаются организации? Человек обладает многими потребностями (см., напр., пирамиду потребностей А. Маслоу) – материальными, в безопасности, в уважении – самоуважении, самореализации и др.; и не имеет возможностей удовлетворить их (по крайней мере, многие и в достаточной степени) самостоятельно, поэтому кооперируется с другими людьми – создаёт организацию (семью, страну, рабочий коллектив, группу по интересам и пр.) или вступает в существующую. Так создаются и подпитываются людьми организации.

Таким образом, всякая организация – кооперативная система, смысл которой для входящих в неё людей – удовлетворение своих потребностей. Одна из таких важнейших потребностей – морально обязательная коллективная цель.

Как известно, цель – идеальный образ требуемого результата. Кем требуемого – начальством?

Нет. Настоящая цель организации – важная для благополучия её и каждого сотрудника, в которую они верят и которую стремятся достичь. Такая цель запускает и направляет процесс её достижения (телеология). В современном менеджменте две таких цели.

1. Миссия организации – смысл её существования (кому, что даем, что гарантируем). Миссия любой системы – служить надсистеме, быть эффективной. Как отмечал Петр I, где в основе нет идеи служения – там процветает мерзость. Эффективность системы – степень удовлетворенности надсистемы работой системы.

Миссия должна быть моральной ценностью для сотрудников, давать им понимание, что они делают важное большое общее дело, а не «валяют дурака». Это – основа мотивации к работе, вовлеченности, здоровой организационной культуры.

2. Стратегическое видение организации (видение стратегической перспективы) – мотивирующая «картина» её будущего, определяющая направление её развития. Это соревновательная (конкурентная) цель: новая роль, престиж, статус фирмы – например, стать лидером рынка; войти в ТОП-5 крупнейших компаний отрасли, производить лучший в категории продукт, ... Стратегическое видение и процесс его достижения должны удовлетворять потребности людей в коллективных достижениях, в развитии. Поэтому видение должно быть амбициозным, вдохновляющим сотрудников, конкретным и достижимым. Примеры видений: Форд: «Стать лидером в поставке продуктов и услуг автомобилистам»; CNN: «Стать мировым лидером новостей».

Морально обязательная коллективная цель (миссия + видение) придаёт смысл работе, мотивирует, сплачивает, направляет и координирует усилия, способствует формированию здоровой оргкультуры, а в целом является основной причиной и необходимым условием существования организации (основной системообразующий фактор).

Цели людей и подразделений должны определяться общей целью организации для согласованности работы по её достижению. Если цели организации и её сотрудников значительно расходятся (несовместимость по Ч. Барнарду), кооперация невозможна или неустойчива. Поэтому организацию (семью, футбольную команду, фирму, подразделение, ...) можно определить, как два или более человека, имеющих общую цель и сотрудничающих в её достижении.

## 2. Балансы кооперативной системы

Всякая живая система (организм) основана на балансах. Например, по А.А. Богданову: «Всякая организованная система <...> сохраняется, пока затраты и потери её энергии уравниваются притоком энергии извне; расти и развиваться она может, если первые перевешиваются вторыми» [3].

Ч. Барнард определил два баланса, необходимых для успешности организаций: внешний и внутренний.

### 2.1. Внешний баланс (между организацией и внешней средой)

Для жизни и развития организации необходим стабильный поток ресурсов из внешней среды. Среда их отдает в обмен на стимулы от организации. По Т. Парсонсу, регулирует баланс ресурсы – стимулы подсистема адаптации посредством: ориентации организации во внешней среде; управления сбытом продукции и поступлением в организацию ресурсов (в т. ч. прибыли) из внешней среды.



Рис. 1. Внешний баланс

При нарушении внешнего баланса организация утрачивает жизнеспособность.

### 2.2. Внутренний баланс (механизм кооперации)

Энергия организации создаётся вкладами её сотрудников в достижение общих целей, а её выживание и благополучие зависит от величины и непрерывности вкладов. Люди вкладываются в общее дело в обмен на побуждения (inducement) от организации (рис. 2) двух видов:

1) стимулы (incentives) – удовлетворение потребностей, в т. ч. в достижении общей цели, деньгах, уважении, общении, самореализации и пр.;

2) убеждение (persuasion) – изменение мотивации посредством: привития людям мотивов – воспитания в них религиозных, патриотических, профессиональных и иных ценностей, чтобы направлять их поведение; пропаганды (propaganda) важности миссии организации, её продукта-услуги; принуждения (coercion) сотрудничать посредством угроз (увольнения, штрафы и пр.) и наказаний.

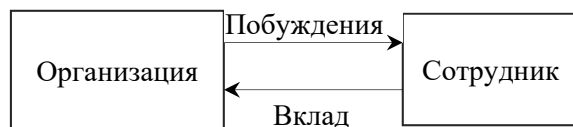


Рис. 2. Внутренний баланс

По Ч. Барнарду, убеждение – более действенное средство побуждения, чем стимулы.

Человек заинтересован в обмене своего вклада на побуждения от организации, пока побуждения превышают вклад (рис. 3), т. е. выгоды от кооперации превышают издержки на неё (баланс побуждений и вкладов).

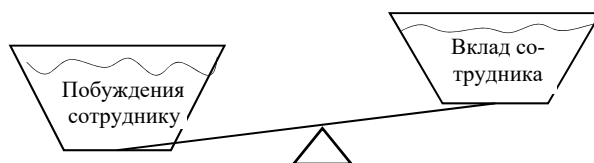


Рис. 3. Внутренний баланс по Ч. Барнарду

В современном менеджменте понятие «внутренний баланс» заменён понятием мотивации (отвечает на вопросы – зачем, какой смысл, стоит ли?). Согласно пирамиде потребностей А. Маслоу, людей мотивируют (дают им энергию) неудовлетворенные потребности; двигатель жизни – недостаток (дефицит). Без него нет потребностей, энергии, движения, жизни, развития. Нет нужды – вы будете лежать на диване, даже моргать не будете.

Согласно теории Ф. Герцберга существует два вида факторов, определяющих отношение к работе.

1. *Внутренние* (intrinsic) – мотивирующие. Мотивирует сама работа – самореализацией (эффективностью), творчеством, познанием, приносимой обществу пользой, развитием. Это три верхних уровня пирамиды А. Маслоу (из семи).

2. *Внешние* (extrinsic) – гигиенические, от контекста работы (финансовые, карьерные стимулы, социальный пакет, отгулы, наказания) – это четыре нижних уровня пирамиды А. Маслоу.

Когда внутренней мотивации нет – работа не приносит удовлетворения, человек не на своем месте. Но важны и гигиенические факторы. Если они воспринимаются неадекватными или несправедливыми – будет недовольство, жалобы, а мотивировать людей к работе будет сложно, если не невозможно; а если они воспринимаются адекватными, то не замечаются. Поэтому, например, мотивировать повышением зарплаты (гигиенический фактор) нерационально: сначала оно воспринимается, как мотиватор, затем как норма, а затем человеку начинает казаться, что его опять недооценивают – этот цикл проходит достаточно быстро. А повышать зарплату до бесконечности невозможно. Поэтому, включившись в эту игру, вы проиграете.

А какой должна быть зарплата? Выше, чем в среднем по профессии (согласно основным обязанностям администрации в отношении персонала Ф. Тейлора).

Успешность кооперации определяют два показателя:

1. *Эффективность* – достижение целей кооперации (общих (всей организации) и частных (подразделений и людей)).

2. *Действенность* – удовлетворение потребностей сотрудников (балансом побуждений и вкладов). Критерий действенности организации – желание людей быть её частью (участвовать в кооперации), делать максимальные вклады в общее дело. Не действенная организация не имеет энергии (сил) и перспектив, поскольку её сотрудники: делают (если делают) малые вклады в общее дело; теряют интерес к организации, к работе, нарушается их координация, они уходят.

Неэффективная организация не может быть действенной. Поэтому успешные организации стремятся: формулировать мотивирующие целевые ориентации (видение, миссию) и реализовать их; удовлетворять потребности людей (пирамида потребностей А. Маслоу) лучше, чем другие организации; воспитывать в людях корпоративный дух (фирменный патриотизм), вовлеченность и коллективизм.

Концепция действенности (efficiency) Ч. Барнарда тоже в целом верна, но в современном менеджменте заменена концепцией мотивации, а термин «efficiency» трактуется, как экономичность (продуктивность).

### 3. Роли формальных и неформальных организаций в кооперации

Сложную систему невозможно описать одной моделью; она описывается набором взаимодействующих моделей, каждая из которых описывает систему в своём аспекте (принцип дополнительности Н. Бора). Ч. Барнард показал недостаточность господствовавшей модели формальной организации и дополнил её неформальной. Сегодня организации описывают не только формальной и неформальной структурами, но и структурами бизнес-процессов, мотивации, выработки решений, коммуникации и др.

#### 1. Формальная организация

Деловые отношения формализовала теория бюрократии М. Вебера [4]. Формальная организация создается для достижения конкретных целей. Управляет ею штатный руководитель посредством администрирования – безличностного (формального) управления на основе штатных полномочий. Базовая компонента формальной организации – роль; организация – система ролей. Кто бы ни исполнил роль – она исполняется одинаково, что обеспечивает стабильность процессов организации. Поэтому роли первичны, а люди вторичны.

#### 2. Неформальная организация

Формальная организация не охватывает все возможные отношения в коллективе и не удовлетворяет всех социальных потребностей персонала. Эти «пустоты» автоматически заполняют неформальные отношения людей («природа не терпит пустоты»).

Неформальная организация – спонтанно формирующиеся в процессе совместной работы группы людей (organizational grapevine), регулярно общающиеся на работе, в перерывах, после работы на разные темы.

Они: основаны на самоорганизации на основе общих интересов и симпатий и спонтанно изменяются; не имеют общих целей; это коммуникационные сети, узлы которых – люди и неформальные группы; управляются не должностными лицами (начальниками), а неформальными лидерами; в общении формируют общие мнения и оценки всего, что происходит внутри и вне организации, и общее поведение, в том числе в отношении фирмы и её должностных лиц; осуществляют социальный контроль. При отклонении поведения своих членов или каких-то других сотрудников (в том числе начальников) от групповых норм могут вводить свои (неформальные) санкции (осуждение, бойкот и пр.).

Выделяют две категории неформальных групп:

1) *группы по интересам* (interest groups) – существуют для обмена информацией, решения общих проблем;

2) *группы дружбы* (friendship groups) – для удовлетворения социальных потребностей (общение, принадлежность к группе, эмоциональная подпитка и пр. – см. по пирамиде потребностей А. Маслоу).

Реально группы удовлетворяют обе потребности. В зависимости от близости к тому или иному полюсу их называют группами по интересам или группами дружбы (рис. 4).



Рис. 4. Неформальные группы

Неформальная организация может влиять на фирму:

1) позитивно, например, спланировать людей, повышать их моральный дух; улучшать коммуникацию, способствовать взаимному обучению, совместному решению проблем и инновационности; давать обратную связь руководству на проводимую им политику и её результаты;

2) негативно, например, формировать субкультуру, противоречащую продвигаемой руководством организационной культуре (дискредитировать общие ценности, убеждения, цели, нормы поведения); конкурировать с формальной организацией – саботировать её инициативы и процессы, защищать людей от неё. При ослаблении формальной организации власть могут перехватить неформальные лидеры; распространять негативные слухи, сплетни и пр. Так, слухи о предстоящих увольнениях или неэтичном поведении руководства могут снизить мотивацию людей, подтолкнуть их поиску другой работы. Когда появляются слухи и сплетни? При недостатке информации от руководства, отсутствии его оперативной реакции на слухи и сплетни.

Сила неформальной организации определяется количеством, авторитетностью, вовлеченностью входящих в неё людей, близостью их взглядов. Неформальная организация может быть мощнее формальной. Так, в 2005 г. Hewlett-Packard уволил своего СЕО Карли Фиорину. Консенсус об ее увольнении сформировался в неформальных дискуссиях.

По Ч. Барнарду первичная и ведущая – формальная организация. Однако руководителю важно контролировать, поддерживать и направлять неформальные организации для:

1) укрепления формальной власти властью общественного мнения и неформального лидерства;

2) улучшения коммуникации. Так, через неформальных лидеров руководитель может: контролировать, что волнует коллектив, каковы его реакции на идеи и планы руководства (реорганизации, изменение кадровой политики, соцпакетов и пр.); распространять информацию по горизонтали. Часто к ней относятся более доверительно, чем к информации по вертикали;

3) повышения мотивации, сплоченности и инновационности коллектива.

#### 4. Власть, задачи и качества руководителя

Барнард (1938) подчеркивал роль руководителя как профессионала и руководителя. Его основная задача – организовать и мотивировать (наладить кооперацию) людей для достижения целей организации.

##### 1. Власть руководителя

Смысл всякой деятельности (в т. ч. управления) – достижение целей. Руководитель направляет людей к их достижению своей властью. Власть (способность управлять поведением других) – «валюта» управления; она реализуется через указания (распоряжения, приказы, инструкции, политики).

По Ч. Барнарду существует два вида власти руководителя:

1) официальная (формальная, должностная);

2) лидерская (личностная). Люди стремятся подражать лидеру и исполнять его волю, поскольку: он определяет правильные (важные для организации и людей) цели и успешно ведет к их достижению; своими личностными качествами заслуживает уважение и доверие.

Власть руководителя ограничена степенью, в которой люди согласны выполнять его указания. Эта степень по Ч. Барнарду определяется двумя аспектами указания:

1) объективным – смыслом указания;

2) субъективным (личностным) – как указание воспринимается людьми.

Если они: а) понимают смысл приказа (ясность приказа); б) считают его соответствующим целям организации; не противоречащим их личным интересам; в) обладают возможностями (умственными, физическими, материальными и пр.), достаточными для выполнения приказа, они исполняют приказ – независимо от его сути.

Диапазон, в котором поддерживается исполнимость приказов («зона безразличия» (zone of indifference) по Ч. Барнарду), определяется степенью, в которой побуждения организации работнику превышают его трудности и жертвы для исполнения приказа. Сильные лидерские качества значительно расширяют «зону безразличия».

Руководителю важно учитывать

1) что приказы могут неверно истолковываться подчиненными, поэтому нужно контролировать правильность их понимания; аналогичные по смыслу приказы могут как вдохновлять, так и вызывать протест, поэтому формулировать их следует в мотивирующей форме;

2) пределы своей власти и не отдавать приказов, выходящих за пределы зоны безразличия.

Концепция власти руководителя Ч. Барнарда в основном верна и сегодня, но в современном менеджменте согласно М. Веберу выделяют три вида власти: рационально-правовую, традиционную и личностную.

Понятие Ч. Барнарда «зона безразличия» в целом верно, но сегодня интерпретируется, как легитимность (правомерность) власти (М. Вебер) – вера в законность существующих порядков и права властвующих приказывать.

Люди позволяют управлять собой только легитимной власти. Управление неэффективное, против интересов управляемых и традиций лишает руководителя легитимности, а соответственно и власти [5].

В связи с распространением концепции системной организации приказы и указания в современном управлении непопулярны: люди и коллективы управляются не приказами и указаниями, а институциональными системами (говернансом – институциональными системами в действии) [6].

2. Задачи и качества руководителя

Для поддержания хорошей кооперации в организации руководитель должен:

1) определить:

– верные организационные цели, соответствующие условиям среды, и превратить их в коллективные и личные и цели людей;

– способы их достижения – цель без методов её достижения бессмысленна [7].

2) формировать в коллективе систему позитивных ценностей (этические нормы – мораль) – основу организационной культуры.

3) развивать коммуникации по вертикали и горизонтали для информирования людей о целях и задачах организации, их воспитания, побуждения, координации и контроля. Чтобы информация быстро и эффективно передавалась, каналы связи должны быть максимально доступными, короткими и удобными;

4) формировать систему побуждений для удержания хороших работников и пополнения организации человеческими ресурсами высокого качества;

5) организовать всеобъемлющее обучение персонала (всех и на всех уровнях) – это необходимое условие достаточного притока подготовленных руководителей на все уровни управления.

Для успешного выполнения этих задач руководителю нужны следующие качества:

1) вера в организацию, в людей, в достижимость общих целей;

2) верность общим ценностям и нормам. Вера и верность – важнейшие качества руководителя, без которых он не может быть лидером и не сможет сформировать позитивную организационную культуру;

3) лидерство – умение определять верные цели, направлять, воодушевлять людей и добиваться достижения целей;

4) уравновешенность и гибкость.

В силу разнообразия возможных условий организаций (фаз их жизненного цикла, решаемых ими задач, личностей руководителей, характеристик подчиненных и пр.), а также управленческих ситуаций стандартный процесс (алгоритм) успешного руководства вряд ли возможен. Но отмеченные выше задачи и качества – необходимые компоненты любого «рецепта» успешного руководства [8].

## 5. Развитие теории Ч. Барнарда

Теория Ч. Барнарда получили развитие в трудах последователей, прежде всего Т. Парсонса и Д. Истона.

В структурном функционализме Т. Парсонса (1902–1979) жизнеспособная социальная система (в т. ч. организация) должна иметь четыре функции (подсистемы) AGIL [9; 10].

1. А – адаптации к внешней среде. Она: ориентирует организацию во внешней среде; управляет поступлением ресурсов из среды в организацию; управляет сбытом и получением выручки.

Ухудшение адаптации нарушает баланс «вход – выход» системы, снижает её жизнеспособность.

2. G (goal) – целевая: постановки и достижения целей. Это политическая (властная) подсистема, обеспечивающая саморегуляцию системы. При выявлении отклонений от нормы (напр., во внешней среде) вырабатывает и реализует цели по устранению отклонений.

3. I – интеграции. Определяет функции (системные роли) компонент организации и координирует их работу (интегрирует). Три вида интеграции:

– идеологическая. Идеология – система политических убеждений (об отношениях власти – например, узаконивают существующую власть);

– социальных ролей;

– культурных норм.

Результат успешной интеграции – сплоченная слаженная система.

4. L – поддержания латентного образца. Обеспечивает социальную преемственность организационной культуры – ценностей, убеждений, норм поведения (в т. ч. обычаев), морально обязательных коллективных целей, воспринимаемых людьми как естественных (само собой разумеющихся). Правильный латентный образец неявно стабилизирует социальную систему.

1-я функция Т. Парсонса – это система баланса между средой и организацией Ч. Барнарда, и здесь Т. Парсонс не внес чего-то существенно нового относительно Ч. Барнарда.

2-я функция Т. Парсонса также отражена в теории Ч. Барнарда, отмечавшего необходимость общей цели организации и её успешного достижения.

3-я функция Т. Парсонса также отражена в теории Ч. Барнарда, но только в аспекте стремления людей к кооперации (интеграции) и общих ценностей (у Т. Парсона общие ценности – идеология). Т. Парсонс дополнил эту функцию системными ролями и их интеграцией (позаимствовал в теории бюрократии М. Вебера), а также интеграцией культурных норм.

4-я функция Т. Парсонса – существенное дополнение теории Ч. Барнарда.

Кроме того, Т. Парсонс объединил отмеченные функции в систему.

Д. Истон (1917–2014) структурировал процесс интеграции (у Ч. Барнарда – это кооперация) организации [11].

По Д. Истону организация интегрируется в три этапа, причем на каждом этапе – на чувственном и рациональном уровнях.

1. Конформность – формирование у людей и социальных групп отношения к нормативной базе организации. Успешный результат этапа – они:

- принимают эту базу (распределение власти, способы контроля персонала и пр.);

- соглашаются с системными требованиями к ним, как законными; ведут себя конформно (в соответствии с нормами).

2. Мобилизация: идентификация сотрудников с их системными ролями, признание верховенства целей организации над личными; связывание ролей в систему. Для связывания своей роли с другими ролями сотрудник проигрывает роли, с которыми контактирует.

3. Консолидация – интернализация норм (культурных ценностей, ролевых требований, организационно культурных и институциональных систем поощрения – наказания). Люди на:

– чувственном уровне усваивают общие культурные ценности;

– рациональном уровне усваивают систему поощрений – наказаний.

На взгляд автора, выявить в сотруднике конформность, мобилизованность и консолидацию можно и полезно, но затруднительно разграничить отмеченные три этапа: все отмеченные в них характеристики формируются одновременно.

## Заключение

Рано или поздно многие организации терпят стратегические неудачи. Причины этого по Ч. Барнарду – нарушения внутреннего и (или) внешнего баланса. Внутренний баланс (между побуждениями людей от организации и вкладами людей в её работу) обеспечивает действенность (энергию) организации. Для поддержания баланса организация и ее сотрудники должны удовлетворять потребности друг друга. Потребности динамичны, поэтому для поддержания баланса люди должны постоянно коммуницировать друг с другом и с организацией. Внешний баланс (ресурсов от внешней среды и побуждений внешней среде) обеспечивает адаптацию организации к изменяющимся условиям среды. Организации нужны ресурсы из внешней среды (деньги, рабочая сила, технологии, оборудование и пр.), которые она получает за побуждения внешней среде. Основа внешнего баланса – внутренний баланс.

По Ч. Барнарду внутренний баланс обеспечивает внутреннюю кооперацию. По аналогии естественно утверждать, что внешний баланс обеспечивает внешнюю кооперацию. Т. е. организация:

– кооперативная система на микроуровне;  
 – компонента кооперативной надсистемы на макроуровне, и для этой надсистемы в той или иной мере справедливы положения теории Ч. Барнарда, в т. ч. об общих целях и вкладах в их достижение (теория расширенной организации – *extended enterprise*).

«Валюта» управления – власть. В классическом менеджменте:

- власть имеют начальники;
- их власть определяется должностными полномочиями;
- люди подчиняются приказам, поскольку их отдаёт начальник.

По Ч. Барнарду власть руководителю дается не сверху, а снизу (подчиненными), если он её заслужит. Он формулирует задачи, а подчиненные выполняют или не выполняют – в зависимости от задачи, её понимания и объема власти руководителя. Начальник имеет ту власть, которую дают ему подчиненные приятием – неприятием его приказов. Пределы власти начальника («зона безразличия») определяются его авторитетом и управленческим искусством. Поэтому на одной и той же должности разные руководители имеют разную власть.

Фактически здесь у Ч. Барнарда (в дополнение к двум отмеченным выше широко известным) мы видим 3-е равновесие (баланс): между распоряжениями и их принятием подчиненными. Чтобы менеджер имел власть, он должен быть лидером. Лидерские качества (коммуникативные, креативность, целеустремленность, воображение, понимание и пр.) помогают объединить индивидуальные цели людей с целями организации, расширить зону безразличия, усилить формальную организацию энергией неформальной.

Ч. Барнард выделил два аспекта организации: формальный (главный) и неформальный. Формальная организация намеренно создается руководством для достижения какой-то цели; неформальная – спонтанный продукт формальной (взаимодействий людей в процессе работы). Неформальная при хорошем лидерстве усиливает власть руководства и решает многие проблемы формальной, а при плохом лидерстве подрывает власть руководства и создаёт другие проблемы организации.

Как отметил И. Ньютон о своих достижениях: «Если я видел дальше других, то потому, что стоял на плечах гигантов» (из письма И. Ньютона Роберту Гуку от 5.02.1676 г.). Аналогично и теория Ч. Барнарда возникла не на пустом месте – её основания заложили работы предшественников. Так, концепция организации, как кооперативной системы, восходит к идее Аристотеля об организации, как организме.

Ч. Барнард использовал идею школы человеческих отношений о том, что людей мотивируют не только материальные, но и нематериальные интересы. «Баланс побуждений и усилий» Ч. Барнарда основан на принципе «Справедливая оплата труда» одного из основоположников классического менеджмента А. Файоля. Однако принцип А. Файоля сформулирован в рамках классического менеджмента, где основным побуждением к работе являлся материальный стимул. Принцип же Ч. Барнарда сформулирован после появления школы человеческих отношений, дополнившей материальные побуждения нематериальными.

Принцип А. Файоля справедлив и сегодня, но недостаточен: только справедливая оплата труда не обеспечит достаточных побуждений людей на эффективный труд; для этого нужна система различных стимулов и убеждений, сформулированных Ч. Барнардом. Теория побуждений Ч. Барнарда (и особенно баланс между побуждениями и вкладами) – основа для развития теорий мотивации.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации. М.: Социум, 2009. 333 с.
2. Barnard Chester I. *Organization and Management*. Harvard University Press, 1948. 260 p.
3. Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука. М.: Ленанд, 2019. 680 с.
4. Вебер М. Хозяйство и общество. Очерки понимающей социологии. Господство. Издательский Дом ВШЭ, 2019. 544 с.
5. Walsh A. & Brady M. Chester Barnard revisited: Spontaneous orders and the firm // *Journal of Institutional Economics*. 2019. № 15 (6). P. 951–962.
6. Конопатов С.Н. Парадигмы систем управления в свете «основного начала» Н. Макиавелли // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2011. № 3. С. 132–144.
7. Nikezić Srđan, Dželetović Milenko, Vučinić Dragan. Chester Barnard: Organisational-Management Code for the 21st Century // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2016. № 221. P. 126–134.
8. Конопатов С.Н. Управление персоналом: факторы успеха // *Управление персоналом*. 2016. № 31. С. 19–39.



9. Парсонс Талкотт. О структуре социального действия. М.: Академический Проект, 2002. 880 с.
10. Парсонс Талкотт. Социальная система. М.: Академический проект, 2018. 530 с.
11. Easton David. The Political System. New York: Alfred A. Knopf, 1964. 387 p.

Поступила в редакцию 04.09.2023

Конопатов Сергей Николаевич, капитан I ранга запаса, кандидат военных наук, доцент кафедры ИБМ-4 МГТУ им. Н.Э. Баумана  
105005, Москва, 2-я Бауманская ул., 5, корп. 1  
E-mail: kosenik@mail.ru

**S.N. Konopatov**

### **CHARLES BARNARD's MODEL OF COOPERATIVE ORGANIZATION**

DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-6-948-956

The theory of a cooperative organization by Charles Barnard has not lost its relevance today, but in connection with the development of the theory and practice of management, its variables can be interpreted from modern positions, as is done in this article. According to Barnard's approach, an organization is defined as two or more people who share a common goal and cooperate to achieve it. The presence of such a collective goal is necessary, but does not satisfy all human needs, and therefore not sufficient for the success of the organization. Therefore, Barnard introduced the concept of "internal balance", which includes the entire spectrum of motivations from an organization to a person. It seems that Barnard's concept of "internal balance" is generally valid today, but it is not involved in modern management. It has been replaced by the concept of motivation, in which drives are divided into extrinsic and intrinsic. The term "efficiency" itself is today interpreted as cost-effectiveness. The concept of "external balance" by Ch. Barnard is also not used in modern management. But the concept of its synonym according to Ch. Barnard – efficiency – is still one of the basic concepts of management today, but is defined in a different way. In the article, the concepts of formal and informal organizations by Ch. Barnard are supplemented by the approach of M. Weber and interpreted from the standpoint of a systematic approach. In accordance with Ch. Barnard's approach, the tasks and qualities of a manager are formulated in the article. The scientific results of T. Parsons and D. Easton are interpreted as a development of the theory of Ch. Barnard.

*Keywords:* cooperative system, balance, informal organization, power, communication, manager.

Received 04.09.2023

Konopatov S.N., Captain of the 1st rank in reserve, Candidate of Military Science,  
Associate Professor of the Department of Management  
MSTU named after N.E. Bauman  
2-ya Baumanskaya st., 5/1, Moscow, 105005  
E-mail: kosenik@mail.ru