

Chester Irving Barnard (1886 – 1961)

BIOGRAFIE

- Byl americkým obchodním manažerem, výkonným obchodním ředitelem a autorem průkopnické práce v teorii řízení a organizačních studiích.
- Studoval na Harvardu, ale titulu nedosáhl.
- Jeho klíčovým dílem je kniha „*The Functions of the Executive*“ z roku 1938 (česky „*Funkce exekutivy*“). Tato kniha vysvětluje teorii organizace a funkce manažerů v organizacích. V ní zastává holistický přístup k organizaci, kterou chápe jako otevřený sociální systém kooperace lidských činností. Vedení organizace přirovnává k nervovému systému a zbytek organizace k tělu.

ČINNOST

- Zabýval se organizacemi jako systémem lidské aktivity a zjistil, že je pro ně typický krátký život. Zřídka kdy mají tyto společnosti 100-letý život.
- Podle něj je jedinou organizací, která si může nárokovat dlouhý věk římsko-katolická církev.
- Organizace nežijí dlouho, protože nesplňují 2 kritéria nutné pro přežití, a to **účinnost a výkonnost**.
- **Účinnost** je Barnardem definována tak, že je schopna plnit stanovené cíle. Naopak jeho názor na organizační výkonnost byl podstatně odlišný od obvyklého výkladu tohoto slova.
- Definoval **výkonnost** organizace jako stupeň, kterého je organizace schopna dosáhnout, aby uspokojila potřeby lidí.

5 KLÍČOVÝCH INSTRUKCÍ PRO KAŽDOU FUNGUJÍCÍ A ŽIVOTASCHOPNOU ORGANIZACI:

- Široký zájem, představitost a porozumění
- Nadřazenost intelektuálních kapacit
- Porozumění na poli mezilidských vztahů
- Ocenění významu přesvědčování v lidských záležitostech
- Porozumění opatrnému chování vůči nepoznanému

MANAGEMENT

Zavedl Teorii systémového přístupu

- Vycházel zde z názoru, že celek je lepší než součet jeho částí. Za hlavní zde považoval motivaci lidí pomocí například materiálních pobídek či zlepšení podmínek při práci nebo také pomocí duševních podnětů.
- Z pozice systémového přístupu ohodnotil perspektivy rozšíření malých skupin ve výrobě a zjistil, že za určitých podmínek posilují sociální strukturu organizace a zvyšují produktivitu práce na základě využití možnosti vzájemného působení v procesu práce, tedy takzvaného potencionálu sjednocení.
- Pravděpodobně jako první vyčlenil formální a neformální prvky v sociální struktuře výrobních organizací. Viděl v nich vzájemné sociální dopady, které nemají vědomě koordinovaný společný cíl. Zdůrazňoval, že existence neformálních prvků ve vzájemném působení v kolektivu je nezbytnou podmínkou pro efektivní spolupráci řídicího a výrobního personálu.
- Ve své snaze přehodnotit weberovský a taylorovský model organizace, vycházel z předpokladu, že lidé kooperují a vytvářejí organizace s cílem překonat své omezené individuální schopnosti a možnosti. Lidé jsou aktivní v kooperaci, dokud je jejich aktivita účinná z vnějšího hlediska a zároveň uspokojuje jejich vnitřní požadavky.

- Účinnost organizace se charakterizuje stupněm dosažení stanovených cílů a spokojenost počtem angažovaných lidí, ochotných přispět ke spolupráci v procesu realizace cílů. Členství v organizaci by mělo být dobrovolné a hl. faktorem dobrovolné účasti v organizaci je její schopnost uspokojit prostřednictvím neformálních skupin specifické potřeby svých členů.

KNIHA *The Functions of the Executive*

- Hovoří o **funkcích řízení**. Nikoli však z hlediska „nazírání“, ale z hlediska odvozování koncepce systému spolupráce.
- Kniha je označována jako nejvíce myšlená provokující kniha o organizaci a managementu, která kdy byla napsána praktickým manažerem.
- Shrnul funkce řízení následovně:
 - Zajištění podstatných služeb od ostatních členů
 - Formulace organizačních potřeb a cílů
 - Založení a udržení systému komunikace
 - Jako jediný v historii myšlení managementu kombinuje Barnard dvě „populace“ - **vědu organizace a umění organizování**.
- **Hlavní koncepty zahrnují:**
 - Svobodnou vůli
 - Komunikaci
 - Teorii autority a rozhodovací proces
- **Důležité pojmy z teorie organizace**
 - **Individualita** - je zapojena do aktivit, které jsou výsledkem psychologických faktorů. Osoby mají možnost volby či rozhodnutí a schopnost svobodné vůle.
 - **Organizace** - jako kooperativní systém je viděna jako překonání fyzických a poznávacích omezení.
 - **Spolupráce** – při spolupráci je důležité bojovat spíše za principy nežli za věci. Když je cíl spolupráce již dosažen, pak můžeme mluvit o tom, že spolupráce byla efektivní.

ROZHODOVÁNÍ A ROZHODOVACÍ PROCES

- Formuloval dvě zajímavé teorie. Jednu o **rozhodování a pravomocích** a druhou o **podnětech**. Obě mají souvislost se systémem komunikace založeným na 7 základních pravidlech:
 - Mají být definovány cesty komunikace.
 - Každý má tyto cesty komunikace znát.
 - Každý má mít přístup k formálním cestám komunikace.
 - Cesty komunikace mají být co nejkratší a co nejpřímější.
 - Pravomoce osob, které slouží v centrech komunikace mají být odpovídající, tzn. aby byly na úrovni toho, o čem mají rozhodovat.
 - Cesta komunikace nesmí být přerušena, jestliže organizace je funkční.
 - Každé spojení má být ověřitelné.
- Barnard přikládá velkou důležitost přesvědčování, více než ekonomickým podnětům. Popisuje 4 obecné a specifické podněty, kterými jsou:
 - Peníze a ostatní materiální podpory
 - Osobní a nemateriální příležitosti
 - Požadovaná psychická kondice v práci
 - Ideální podněty, jako je hrdost na práci atd.