**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, představivost 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**](https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Teorie_syst%C3%A9mov%C3%A9ho_p%C5%99%C3%ADstupu&action=edit&redlink=1)

* 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 řídícího 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.
* Knihaje 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**.
* **Hlavníkoncepty 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.