

image not found or type unknown



Честер Барнард родился в Молдене, штат Массачусетс, в 1886 г. Его мать умерла, когда Барнарду исполнилось пять лет, и воспитанием мальчика занимались его дедушка и бабушка по материнской линии. Хотя семья испытывала серьезные материальные затруднения, ее члены всегда находили время для серьезных разговоров и чтения. Недостаток средств означал, что Барнард не мог поступить в колледж по окончании школы. Вместо этого он, будучи музыкально одаренным, стал работать настройщиком пианино, зарабатывая три доллара в неделю. Одновременно с этим он сумел подготовиться к поступлению в университет, посещая престижную школу Mount Hermon School. В 1906 г. он поступил на экономический факультет Гарвардского университета. В течение трех лет учебы он обеспечивал себя сам, перепечатывая по вечерам студенческие диссертации и дирижируя оркестром, исполнявшим музыку для танцев. Хотя Барнард успешно закончил учебу в Гарварде, он по ряду причин так и не смог получить ученой степени. Тем не менее, благодаря семейным связям, он смог устроиться в 1909 г. на должность статистика в компании American Telephone and Telegraph. Работая в компании, он занялся изучением телефонных тарифов в разных странах мира, и здесь его лингвистические способности сослужили ему добрую службу. В 1915 г. он занимает пост инженера по вопросам коммерции, а в 1922 г. становится помощником заместителя президента компании и главным управляющим пенсильванского отделения компании Bell Telephone Company. В этот период он пишет небольшую журнальную статью, где впервые касается некоторых вопросов, которые впоследствии были освещены им в работе «Функции руководителя». Основная тема его работы - улучшение функционирования организации. Он считал, что это улучшение должно идти в трех направлениях. Во-первых, должна быть обеспечена готовность различных функциональных единиц к кооперации; во-вторых, необходима разработка адекватной межведомственной инструкции; в-третьих, для обеспечения необходимого притока руководителей должно обеспечиваться всеобъемлющее обучение персонала.

В 1925 г. Барнард представил в Пенсильванском государственном университете работу «Развитие способностей руководителя».

Эта работа уже содержала многое из того, к чему он обращался в своих более поздних работах, в том числе и о шести универсальных качествах руководителя, к

которым он относит:

- способность добиваться требуемых результатов в любом бизнесе и виде деятельности;
- организаторские способности;
- способность корректно ставить цели организации;
- способность поддерживать коллективный энтузиазм при кооперативной деятельности;
- уравновешенность и гибкость.

Барнард продолжал свой служебный рост и в возрасте 41 года стал президентом отделения Bell Telephone Company в Нью-Джерси. Тогда же он поступает и на государственную службу, став членом комитетов штата Нью-Джерси по чрезвычайным ситуациям и по перевоспитанию малолетних преступников. В годы второй мировой войны он становится президентом United Sewice Organization. В 1948 г., проработав почти 40 лет в рядах компании American Telephone and Telegraph, Барнард оставляет ее и становится президентом Фонда Рокфеллера. Честер Барнард умер в 1961 г.

Основной вклад в развитие менеджмента:

Наиболее известная работа Бернарда «Функции администратора» содержала восемь лекций, прочитанных в Институте Лоуэлла в ноябре и декабре 1937 г. Целью этих лекций была разработка теории организаций и исследование характера кооперативных систем. Для Бернарда поиск общностей в организациях был затруднен слишком большим акцентом на характере государства и церкви и происхождении и характере власти. Он жаловался, что большинство исследований рассматривало социальные волнения и реформы и «практически не занималось формальной организацией как конкретным социальным процессом, с помощью которого осуществляется социальное действие». Социальные неудачи на протяжении всей истории были обязаны неумению обеспечивать человеческое сотрудничество в формальных организациях. Бернард отмечал, что «формальная организация - это вид сотрудничества между людьми, которое является осознанным, преднамеренным и имеет определенные цели».

Изучение формальных организаций давало возможность обеспечить сотрудничество и обеспечить достижение трех главных целей:

1. Обеспечить выживание организации путем «поддержания равновесия комплексного характера в непрерывно изменяющейся среде физических,

биологических и социальных материалов, элементов и сил» в пределах организации;

2. Исследовать важнейшие силы, к которым должно быть применено урегулирование;

3. Проанализировать функции исполнителей на всех уровнях управления и контроль над формальными организациями.

Концепция Бернарда, включавшая, как внутреннее равновесие, так и внешнее приспособление, была столь оригинальной, что вызвала критику со стороны тех, кто твердо придерживался традиционного представления о внутриорганизационном анализе. Бернард отклонил это традиционное представление об организации, имеющее границы и включающее определенное число членов; он включил в свою концепцию об организациях вкладчиков, поставщиков, заказчиков и других людей, чьи действия способствовали деятельности фирме, хотя они и не могли быть рассматриваться в качестве «членов» фирмы.

Его конструкции кооперативной системы начиналась с индивидуума как дискретного, отдельного существа. Вместе с тем, он отмечал, что люди не могут функционировать без вовлечения во взаимодействие, социальные отношения с другими людьми. Как индивидуумы люди имеют возможность выбирать между вступлением или не вступлением в некую определенную кооперативную систему. Они производят этот выбор на основании «мотивов», то есть своих целей, желаний, импульсов, момента или рассматривая какие - либо альтернативы имевшимися в наличии. Организация через организационную функцию изменяет, модифицирует индивидуальные действия и мотивы путем влияния и контроля. Однако, эта модификация не всегда ведет к достижению как целей организации, и так и целей отдельных работников.

Сотрудничество в пределах формальных организаций позволяет расширить возможности группы за пределы возможностей отдельного человека, например, при перемещении камня, производстве автомобиля, строительстве моста и т.п. Люди сотрудничают, чтобы делать то, что они не смогли бы сделать в одиночку; и когда цель достигается, их попытки являются эффективными испытывают. Если их мотивы не удовлетворяются, они отказываются от дальнейших попыток сотрудничества или выходят из системы, так как с их точки зрения система неэффективна.

Под этим Бернард подразумевал способность системы предложить достаточное количество стимулов для того, чтобы удовлетворить индивидуальные мотивы в преследовании групповых целей. Говоря современными терминами, формальная организация должна восполнить энергию или приобрести отрицательную энергию, предлагая удовлетворение потребностей своим членам. Если организация не эффективна, то она не будет действовать и поэтому не выживет. Для Бернарда это было универсальным принципом теории организации, которая признавалась исследователями Хоторна и лучшими теоретиками организации позднее. Эта попытка соединить требования к формальной организации с потребностями социо-человеческой системы было вехой в развитии теории управления.

Бернард определил организацию как «систему сознательно скоординированных персональных действий или сил» и использовал это определение, чтобы объять все типы организаций: военные, религиозные, академические, деловые или любые другие.

Различия между организациями существуют в физической и социальной средах: в количестве и способностях вовлеченных лиц или в договорах, по которым лица способствовали организации. Эти различия, однако, не отрицали универсальность его определения формальной организации как «системы сознательно скоординированных действий или сил двух или более лиц». Организация состоит из людей, чьи действия скоординированы и поэтому стали системой. С системой должны обращаться, как с целым, потому что каждая часть в значительной мере связана с другой частью, включенной в систему. Существуют различные уровни систем, располагаясь от отделов или подсистем в фирме к конгломератам большого количества систем, формирующих «общество» в целом. Независимо от уровня анализируемой системы, все они содержат три универсальных элемента: готовность сотрудничать; общую цель; коммуникации.

По определению, организация не может существовать без людей. Выражаясь языком Бернарда, готовность сотрудничать была необходима и «означает самопожертвование, отказ от контроля над персональным поведением, деперсонализацию личных действий». Люди должны желать способствовать целям системы, но интенсивность и длительность этого желания колеблется, так как они основаны на удовлетворенности или неудовлетворенности членов организации. Организация должна обеспечить адекватные стимулы, как физические, так и социальные, чтобы вознаградить жертву со стороны работников выбором данной организации и участием в данной системе. Для отдельной личности эта готовность является объединенным эффектом «персональных желаний и пожеланий» участия,

а для организации это объединенный эффект «предложенных стимулов и трудностей».

Обеспечение готовности включает в себя “экономилу побуждений” и она состоит из двух частей: (1) предложение объективных побуждений и (2) изменение субъективных отношений путем убеждения. Объективные побуждения - это побуждения материальные: (деньги), нематериальные (престиж, власть и т.п.) и «общественные» (социальная совместимость, участие в принятии решений и т.п.). Убеждение - это не принуждение, а внушение идей, разработанных для улучшения сотрудничества. Обращение к лояльности, убеждение в организационной цели и другое подходят под эту категорию.

Цель, как второй универсальный элемент связан с желанием сотрудничать. Желание не может появиться до тех пор, пока члены организации не узнают какие усилия требуются от них, и какое удовлетворение они получают в результате сотрудничества. Менеджер обязан добиться признания членами организации общей цели организации. Не обязательно, чтобы цель предназначалась лично члену, но необходимо, чтобы он воспринимал ее как значимую для организации в целом. Мотивы организации и персональные мотивы различаются, и индивидуум вносит свой вклад, не потому что его личные мотивы совпадают с мотивами организации, а потому что он чувствует, что его персональная удовлетворенность зависит от выполнения цели организации.

Процесс, с помощью которого эти два первых универсальных элемента становятся динамичными, осуществляется с помощью коммуникации. Вся активность основана на коммуникации. Бернارد разработал некоторые «принципы»:

- каналы связи должны быть отчетливо определены;
- объективная власть требует определенного формального канала связи с каждым членом организации, то есть каждый должен докладывать и быть подчиненным кому-либо;
- линия коммуникации должна быть настолько прямой и короткой насколько это возможно, чтобы ускорить коммуникации и уменьшить искажения, вызванные передачей через многие каналы.

Бернارد разработал и другие принципы, но они охватывают сущность внимания и акцента, которые он сделал на коммуникациях.

Идентификация этих трех универсальных элементов в формальной организации вела Бернарда к поиску общностей в «неформальной организации». Он определил неформальную организацию как «совокупность персональных контактов и взаимодействий в ассоциированной группе людей», которые не были частью формальной организации. Без структуры и часто без осознанной объединенной цели, неформальные группировки возникают вне связанных с работой контактов и, в свою очередь, устанавливают определенные отношения, традиции и нормы. Неформальные организации часто создают условия, ведущие к формальным организациям и наоборот. Бернард нашел три функции неформальной организации:

- коммуникации;
- обеспечение сплоченности в формальной организации путем регулирования готовности служить;
- поддержание чувств персональной принадлежности и самоуважения.

Эти функции представляются универсальными и делают неформальную организацию необходимой частью формальной организации. Неформальные действия служат для того, чтобы сделать организацию более эффективной.

Одной из наиболее необычных идей Бернарда является его теория власти. Он определил власть как «характер коммуникации (приказа) в формальной организации, посредством которой член организации руководится со стороны организации в осуществлении своего вклада в общее дело организации. Согласно этому определению власть имела два аспекта: персональный (субъективное принятие коммуникации как авторитарной) и объективный (формальный характер коммуникации, на основании которого он принимается).

В теории Бернарда источник власти находился не в «лицах власти» или тех, кто отдавал приказы, а в принятии или непринятии власти подчиненными. Если подчиненный не подчиняется приказу, то он отклоняет власть. Чтобы объяснить, как организация могла бы функционировать при такой уникальной концепции о власти, Бернард разработал «зону безразличия» для каждого индивидуума в пределах которой постановления принимались без оспаривания власти. Зона безразличия могла быть узкой или широкой в зависимости от степени, в которой стимулы перевешивали трудности для индивидуума. Если подчиненный считал, что приказ не соответствовал его моральному кодексу, он должен был, например, взвесить преимущества сохранения работы со своей системой ценностей. Не во

всех случаях такое сравнение может быть четко сопоставлено и Бернард, поэтому, допускал определенные рамки. При вхождении в организации, например армии, предусмотрены определённые «правила игры» и в этих случаях зона безразличия несомненно расширяется.

Коммуникации были центральной ценностью во всех работах Бернарда. По Бернарду, руководящая работа «не есть организация, а специализированная работа поддержания организации в действии... Функции руководства служат поддержанию системы совместных усилий. Функции не заключаются в управлении группой лиц, как это часто понимается». Руководящая функция аналогична мозгу и нервной системе в отношении остальных частей тела: «Она существует, чтобы поддерживать целостность системы, управляя теми действиями, которые необходимы, чтобы приспособиться к окружающей среде, но ее трудно назвать управляющей телом. Большая часть функций не зависит от неё и она, в свою очередь, зависит от них».

Бернард постулировал три функции руководства:

- 1)обеспечение системы коммуникаций;
- 2)развитие обеспечения необходимых персональных усилий;
- 3)формулирование и уточнение цели.

В обеспечении коммуникаций руководитель должен определить организационные обязанности, разъяснить линии власти и ответственности и рассмотреть как формальные, так и неофициальные средства коммуникаций. Неформальные коммуникации служили для организационного обслуживания, позволяя поднимать и обсуждать проблемы без принуждения решений и без перегрузки руководящих работников.

Вторая руководящая функция должна была приводить людей к отношениям сотрудничества и определять их вклады в организацию. Она состояла, в значительной мере, в задаче вербовки и отбора такого персонала, который мог бы вносить наибольший вклад и которые могли работать совместно.

Третья исполнительная функция - формулировка целей и идей, уже была несколько исследована. Слегка расширив эту функцию, Бернард включил в нее функции принятия решений и делегирования. Делегирование – это решение, включающее и результат и средства для его достижения. Результаты – это решения относительно разделения различных обязанностей и власти в пределах кооперативной системы таким образом, чтобы индивидуумы могли знать, сколько они вкладывают для

достижения целей.

Движущей творческой силой организации является мораль лидерства. Лидеры должны придерживаться определенного морального кодекса, демонстрировать высокую ответственность и должны быть способны сформировать соответствующую мораль у других.

Мэри Паркер Фоллет и Честер Барнард явились своеобразными мостами между эпохами. Фоллет ввела в науку представление о человеке в группе в период развития школы научного менеджмента, то есть еще до наступления эпохи социального человека. Барнард развил анализ формальной организации и впервые показал роль неформальной организации в достижении организационного равновесия. Оба автора действовали больше на философском уровне и хотели создать дух кооперации и сотрудничества. Они обращались к индивидууму как к участнику объединенных усилий группы. Оба пытались пересмотреть предыдущие концепции о власти, оба подчеркивали сотрудничество и единство и оба пришли к выводу, что только профессиональное, моральное лидерство может обеспечить эффективность организации и благосостояние человека.

Вывод:

Честер Барнард был успешным бизнесменом, чье впечатляющее новаторское изложение теории организации и лидерства основывалось на синтезе личного делового опыта и идей, почерпнутых из книг по проблемам общественных наук. Он определил организацию как согласованно функционирующую систему, позволяющую входящим в ее состав индивидам достичь, благодаря взаимодействиям, тех результатов, которые они никогда не могли бы получить работая поодиночке. Роль руководителя, по мнению Ч. Барнарда, заключается в определении целей и задач организации; в установлении системы коммуникаций и т.д.