Akademia Górniczo-Hutnicza

Wydział Zarządzania

Koncepcje zarządzania

kierunek: Zarządzanie

WYKŁAD 2

dr Rafał Kusa

Plan wykładu

1. Prekursorzy naukowego zarządzania – nurt humanizacyjny:
   - Mary Parker Follet
   - Elton Mayo
   - Stanisław Bieńkowski
2. Szkoła stosunków międzyludzkich (human relations) i potencjału ludzkiego
3. Szkoła systemów społecznych

Mary Parker Follet

(1868-1933)

Absolwentka nauk politycznych i ekonomii na Uniwersytecie Harvarda.

Przedstawicielka nurtu humanistycznego klasycznej szkoły zarządzania. Krytykowała tayloryzm.

Mary Parker Follet

władza i autorytet

Władza – zdolność wywoływania zdarzeń, bycia sprawcą, gdy okoliczności tego wymagają, inicjowania zmian. W ujęciu tym władza jest niepodzielna i traktowana jako właściwość danej osoby. Uważała iż każdy człowiek w celu rozwijania działalności której się poświęca powinien dążyć do osiągnięcia większej władzy.

Autorytet – władza formalna, wynikająca z wykonywania danej funkcji. Pojęcie to przypisuje się nie osobie a stanowisku.

Mary Parker Follet

prawo sytuacji

Prawo sytuacji:

Polecenia powinny składać się z decyzji tych, którzy je dają i tych którzy je przyjmują.

Współpracownicy powinni do każdej sytuacji podchodzić jak partnerzy, a nie jak podwładni i przełożeni.

Konieczna jest współpraca wszystkich szczebli organizacji – aby organizacja działała efektywniej ludzie muszą pracować „ze sobą", a nie „nad sobą", czy „pod sobą".

Mary Parker Follet

zasady koordynacji

- koordynacja wymaga kontaktów bezpośrednich i indywidualnych
- koordynacja musi być prowadzona od początku realizacji przedsięwzięcia
- powinna brać pod uwagę wszystkie czynniki mające wpływ na sytuację
- powinna być ciągła i permanentna

Mary Parker Follet
teoria konfliktów

Follet uważała, że **konflikty** są czymś **normalnym** w organizacji i mogą mieć charakter **konstruktywny** pod warunkiem, że **dominacja**, jako najczęstsza forma rozwiązywania konfliktów organizacyjnych, zostanie zastąpiona przez **integrację**.

W wyniku konfliktów „powstaje cenna różnica potencjałów" przynosząca korzyści wszystkim zainteresowanym".

Mary Parker Follet
typy i metody rozwiązywania konfliktów

- **Metoda dominacji** polega na wykorzystaniu swojej siły, czy to pochodzącej z ustaleń formalnych, czy też innych, aby rozwiązać konflikt na swoją korzyść. Jest to zwykłe narzucenie woli jednostce, która jest z nami w konflikcie.
- **Metoda kompromisu** polega na ustaleniu wspólnego stanowiska, możliwego do przyjęcia dla stron negocjujących. Wbrew dominującej opinii kompromis nie jest optymalnym rozwiązaniem konfliktu, ponieważ oznacza konieczność rezygnacji z części interesów każdej ze stron.
- **Metoda integracji** polega na zjednoczeniu skonfliktowanych osób w rozwiązywaniu wspólnego problemu. Wstępem do rozwiązania konfliktu w ten sposób jest ujawnienie swych właściwych pragnień.

Elton Mayo
(1880-1949)

Był Australijczykiem, z wykształcenia lekarzem.

Po wyemigrowaniu do Stanów Zjednoczonych zajął się psychologicznymi i fizjologicznymi aspektami organizacji pracy i kierownictwa.

Zajmował się badaniami nad wydajnością pracy i sposobami jej zwiększenia.

Prowadził również badania nad zachowaniem się ludzi w sytuacjach roboczych.

Elton Mayo
badania w Hawthorne

W 1927 r. inżynierowie Western Electric zaprosili profesora Eltona Mayo do wzięcia udziału w pracach nad badaniem wydajności robotników. Celem badań było określenie wpływu oświetlenia na wydajność pracy, co doprowadziło do zaskakujących wniosków.

Okazało się, że w miarę poprawy oświetlenia wydajność pracy w pomieszczeniu doświadczalnym rosła podobnie jak w pomieszczeniu kontrolnym. W dodatku, w pomieszczeniu doświadczalnym wydajność rosła nawet wtedy, gdy natężenie oświetlenia zmniejszano.

Zaskoczenie wynikami spowodowało zmianę programu i rozszerzenie badań, aby odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jak wyjaśnić pojawienie się opisanego, niezgodnego z intuicyjnym wyczuciem, efektu wydajnościowego?
- Jak wyjaśnić wzrost wydajności w następstwie pogorszenia się warunków pracy?

Elton Mayo
grupy nieformalne

W organizacji stwierdzono oddziaływanie grup nieformalnych, które funkcjonując poza strukturą organizacyjną, ustalają własne normy i wzorce postępowania.

Pracownice zatrudnione w sali doświadczalnej montażu przekaźników podnosiły swoją wydajność, ponieważ:

- tworzyły zwartą grupę chętnie współpracującą między sobą i z badaczami;
- przyjęły normy grupowe, zalecające dobrą wolę i kooperację w wyniku wspólnych konsultacji i swobodnego stylu nadzoru;
- były dumne ze swej pracy, ponieważ stały się przedmiotem zainteresowania w fabryce i na zewnątrz.

Pracownicy cenią sobie przynależność do grup nieformalnych tworzących się w organizacjach na zasadzie przyjaźni i współpracy. Dobrze byłoby, aby owe grupy nieformalne przekształcić w grupy formalne.

Okazało się, że stosunki międzyludzkie, a zwłaszcza stosunki między kierownictwem a podległym personelem w wielu wypadkach determinowały wyniki osiągane w zakresie wydajności pracy. Zjawisko to z czasem zostało nazwane **efektem Hawthorne**.

Elton Mayo
wnioski z badań w Hawthorne

1. Praca ludzka jest działalnością zespołową.
2. Ludzie przywiązują dużą wagę do stosunków międzyludzkich.
3. Poprawne stosunki z innymi powodują psychiczne zadowolenie.
4. Pracownik pracuje lepiej, uważając, że kierownictwo dba o jego dobrobyt.
5. W grupach obowiązują nieformalne normy zachowań i normy grupowej wydajności.
6. Przynależność do małych grup nieformalnych jest wyżej ceniona niż cele organizacji.
7. Kierownictwo powinno sprzyjać wewnętrznej integracji.
8. Zachęty materialne, choć ważne, nie wpływają w stopniu znaczącym na wydajność pracy.

Elton Mayo
przerwy w pracy

Początkowo w badanym zakładzie obowiązywał 50-cio godzinny tydzień pracy (10 godzin dziennie), z tym że po pięciu godzinach przewidziana była przerwa obiadowa trwająca 45 minut. Praca robotników była bardzo monotonna. W celu zapobieżenia negatywnym objawom zmęczenia fizjologicznego i znużenia psychicznego Mayo wprowadził **krótsze, ale częstsze przerwy wypoczynkowe w czasie pracy**: 4 przerwy, każda po 10 minut. Wyniki tego eksperymentu przerosły wszelkie oczekiwania. Wydajność pracy tak wzrosła, że robotnicy zaczęli otrzymywać 5% premii, której przed rozpoczęciem eksperymentu byli pozbawieni przez długi czas. Fluktuacja załogi spadła do 5% i utrzymywała się na tym poziomie przez długi czas.

Oceniając wynik eksperymentu Mayo zwrócił szczególną uwagę na zmianę, kiedy to dyrektor wprowadził **swobodę w wyborze czasu przerw** 3-osobowym grupom wiązaczy. Doprowadziło to do organizowania narad nie tylko pomiędzy poszczególnymi robotnikami, lecz również pomiędzy grupami robotników, co rozbudziło poczucie bezpośredniej odpowiedzialności wobec dyrektora oraz doprowadziło do wzrostu przeciętnego wskaźnika wydajności na jedna roboczogodzinę. Spowodowało to, jak stwierdził Mayo, „przekształcenie „zbiorowiska samotników" w grupę społeczną.

Elton Mayo
system wynagradzania

Mayo zaproponował wprowadzenie takiego systemu płac, który byłby dla pracownika istotną motywacją.

Już po wypracowaniu 75% normy, wypłacano dodatek do pensji w postaci premii, wynoszący tyle procent o ile przekroczono normę.

W ten sposób prawie każdy robotnik otrzymywał miesięcznie średnio 5 % premii, a to w poważny sposób przekonywało go do jak najwydajniejszej pracy i w dużym stopniu wynagradzało jego zaangażowanie.

Elton Mayo
metodyka prowadzenia wywiadu

Poświęć całą uwagę osobie, z którą prowadzisz wywiad, i daj jej to wyraźnie odczuć.

Nie mów, lecz słuchaj.

Nigdy nie dyskutuj i nie dawaj rad.

Zwróć uwagę na to:

- co dana osoba chce powiedzieć,
- czego nie chce powiedzieć,
- czego nie może powiedzieć.

W czasie słuchania spróbuj naszkicować w wyobraźni wstępną charakterystykę rozmówcy, korygując ją w toku rozmowy. Sprawdzając tę charakterystykę, podsumuj od czasu do czasu to co zostało powiedziane, umożliwiając w ten sposób sprecyzowanie poglądów. Rób to zawsze z największą rozwagą, to znaczy wyjaśniaj, ale niczego nie dodawaj ani nie przekręcaj.

Elton Mayo
wnioski

Uogólniając wyniki wieloletnich badań w Hawthorne, Mayo doszedł do wniosku, że w nowoczesnym przemyśle trzy problemy zarządzania mają podstawowe znaczenie:

- Zastosowanie postępu naukowo-technicznego w celu ulepszenia środków rzeczowych (maszyn, materiałów, itd.)
- Systematyczne porządkowanie operacji produkcyjnych
- Organizacja pracy zespołowej, czyli stałej współpracy

Dwa pierwsze problemy możemy uznać za relatywnie dobrze rozwiązane, natomiast trzeci „jest prawie całkowicie zaniedbany". Celem badań, które prowadził Mayo była właśnie próba zadowalającego rozwiązania trzeciego problemu, a pod względem doniosłości być może pierwszorzędnego problemu zarządzania.

Stanisław Bieńkowski
(1882-1958)

Jeden z czołowych przedstawicieli nurtu humanizacyjnego.

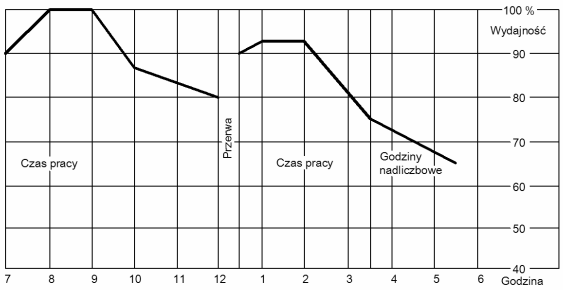
W 1906r. uzyskał dyplom inżyniera na Politechnice w Charlottenburgu

Prowadził badania pracując na stanowiskach kierowniczych w przedsiębiorstwach przemysłowych.

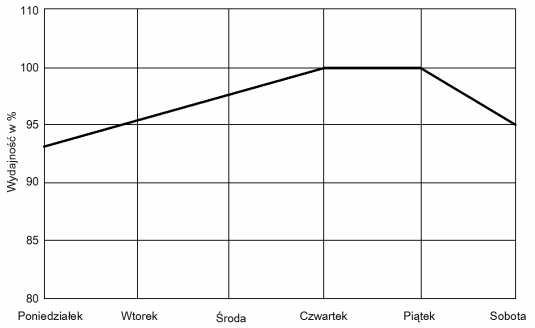
Reaktywował Akademicki Instytut Naukowy Organizacji i Kierownictwa.

Przed wojną docent na AGH, a od po wojnie Prorektor Akademii Handlowej w Krakowie

Riedl
wykres dziennej wydajności pracy



Stanisław Bieńkowski
wykres tygodniowej wydajności pracy



Stanisław Bieńkowski
triada Bieńkowskiego

Racjonalna organizacja przebiegów opiera się na trzech, wzajemnie powiązanych zasadach:

Prawo rozgraniczenia kompetencji

- Idea rozgraniczania obowiązków
- Swoboda w realizacji zleceń ramowych

Prawo wyjątku

- Wyższy szczebel zatwierdza jedynie czynności odbiegające od zleceń ramowych, sprzeczne z nimi
- Zabezpieczenie przed przeciążeniem od czynności zbędnych

Prawo najkrótszej drogi

- Najmniejsza liczba punktów przebiegowych, jak najkrótsza droga

Stanisław Bieńkowski
teoria cech kierowniczych

Cechy główne:
- wola – wewnętrzna siła nakierowująca na realizację celów (cecha podstawowa)
- odwaga
- przewidywanie

Cechy dodatkowe:
- doświadczenie
- opanowanie
- zdolność podporządkowania się wyższemu zwierzchnictwu

Powyższe cechy razem wzięte stanowią pewien potencjał walorów człowieka predestynowanego do pełnienia funkcji kierowniczych.

Ewolucja nurtu humanizacyjnego

Nurt humanizacyjny klasycznej szkoły zarządzania podlegał dynamicznemu rozwojowi po II wojnie światowej.

Ponieważ odkryto, że przyjazna i harmonijna współpraca nie wystarcza do osiągnięcia wysokiej wydajności i rozwoju, kierunek **stosunków międzyludzkich,** powstały na bazie badań prowadzonych przez Eltona Mayo, przekształcił się w latach 50-tych w nurt potencjału ludzkiego.

Nurt potencjału ludzkiego przywiązuje wagę do prawidłowej struktury organizacyjnej. Nurt potencjału ludzkiego należy do szkoły behawioralnej.

Szkoła behawioralna bierze pod uwagę ludzi, ich zachowanie oraz relacje między nimi i współdziałanie grupy (człowiek społeczny).

Nurt potencjału ludzkiego

Nurt potencjału ludzkiego zauważa, że powstają napięcia między:
- tradycyjnymi strukturami a potrzebami człowieka w organizacji
- biurokratyczną sprawnością a nieracjonalnym zachowaniem się człowieka
- dyscypliną a autonomią uczestnika organizacji
- stosunkami formalnymi a nieformalnymi.

Napięcia te prowadzą do marnowania potencjału ludzkiego.

Nurt potencjału ludzkiego (podejście organizacyjne) rozpatruje zachowania organizacyjne związane z:
- zadowoleniem z pracy
- stresem
- motywacją
- przywództwem
- dynamiką grupową
- polityką organizacyjną
- strukturami organizacji
- konfliktami międzyludzkimi

Douglas McGregor
(1906-1964)

Profesor zarządzania w MIT Sloan School of Management.

W 1960 roku wydana została jego książka pt. „*Ludzki aspekt przedsiębiorstwa*" [„*The Human Side of Enterprise*"] która wywarła duży wpływ na sposób pracy ówczesnych menadżerów.

W książce tej opisał dwa bardzo odmienne zespoły założeń na temat ludzi w sytuacji pracy. Tradycyjny pogląd na zarządzanie nazwał on „teorią X", natomiast bardziej współczesne podejście opatrzył mianem „teorii Y"

Douglas McGregor
teoria X – teoria Y (I)

Aspekt pracownika:

Teoria X utrzymuje, że ludzie i praca nie kojarzą się zbyt dobrze, ponieważ przeciętna osoba nie lubi pracy i unika jej gdy tylko to możliwe.

Teoria Y twierdzi, że przeciętna osoba posiada potrzebę wykonywania sensownej pracy w takiej mierze, w jakiej potrzebuje jedzenia, snu czy oddychania.

Aspekt kierownika

Podejście menedżera w stosunku do pracowników, czyli kierowanie nimi oraz zapewnianie im odpowiednich warunków pracy jest uzależnione od jego osobistych przekonań co do natury ludzi w sytuacji pracy. Menedżer wyznający teorię X będzie postrzegał ludzi przy pracy w inny sposób niż menedżer wierzący w teorię Y.

Douglas McGregor
teoria X – teoria Y (II)

TYPOWE CHARAKTERYSTYKI LUDZI PRZY PRACY

TEORIA X	TEORIA Y
Ludzie są z zasady leniwi i nie cierpią pracy	Ludzie odczuwają potrzebę wykonywania sensownej pracy
Ludzie są tępi i naiwni	Ludzie są zdolni i twórczy
Ludzie są egocentryczni i unikają odpowiedzialności	Ludzie chcą dobrze wykonywać pracę i chcą być lojalni
Ludzie poddają się autorytetom	Ludzie pragną sprawować kontrolę nad swoją pracą.
Ludzie chcą być kierowani	Ludzie chcą mieć swój głos przy podejmowaniu decyzji
Ludzie z natury wykazują opór wobec zmiany	Ludzie czują się pobudzeni przez nowe wyzwania i poszukują okazji, by się dalej uczyć

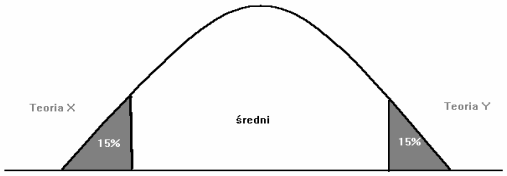
Douglas McGregor
teoria X – teoria Y (III)

TYPOWE PRAKTYKI W ZARZĄDZANIU

TEORIA X	TEORIA Y
Menedżerowie traktują podwładnych jak tryby maszyny	Menedżerowie są uprzejmi dla wszystkich i respektują prawa jednostki
Menedżerowie utrzymują ścisły nadzór i karzą za błędy	Menedżerowie ufają podwładnym i starają się uczyć na błędach
Menedżerowie wydają ścisłe polecenia jak wykonywać prace	Menedżerowie pozwalają ludziom wykonywać pracę w sposób, jaki wydaje się im najodpowiedniejszy
Menedżerowie podejmują wszystkie decyzje – pomysł szefa jest zawsze najlepszy	Menedżerowie poszukują u każdego pracownika pomysłu na korzystną innowację.
Menedżerowie uważają, że płaca i pewne zatrudnienie są ważne ponad wszystko.	Menedżerowie uznają to, co zdaniem ludzi jest w ich pracy najważniejsze.
Menedżerowie czują się najpewniej, gdy prace wykonywane są w sposób rutynowy.	Menedżerowie poszukują nowych sposobów, by pracę uczynić bardziej interesującą.

Douglas McGregor
teoria X – teoria Y (IV)

Zarówno Teoria X, jak i Teoria Y są do pewnego stopnia prawdziwe, jednakże badania pokazują, iż większość ludzi w sytuacji pracy przejawia zarówno cechy teorii X, jak i teorii Y.



Abraham Harold Maslow
(1908-1970)

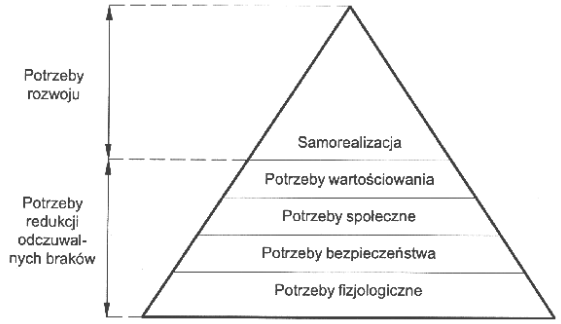
Abraham Maslow to jeden z najważniejszych przedstawicieli nurtu psychologii humanistycznej i psychologii transpersonalnej. W latach pięćdziesiątych XX wieku wraz z Carlem Rogersem i Rollo Mayem utworzył **psychologię humanistyczną**, określaną jako „trzecia siła", będącą alternatywą wobec szkół ortodoksyjnej psychoanalizy z jednej, a behawioryzmu z drugiej strony.

W roku 1954 ukazała się książka, której zawdzięcza swoją sławę – *Motivation and Personality*. Rozwinął w niej teorię **hierarchii potrzeb ludzkich** (tzw. ***piramidy Maslowa***), którą przedstawił pierwotnie w 1943 r w „Psychological Review"

Abraham Harold Maslow
hierarchia potrzeb ludzkich

- **fizjologiczne** – gdy nie są zaspokojone, dominują nad wszystkimi innymi potrzebami, wypierają je na dalszy plan i decydują o przebiegu zachowania człowieka
- **bezpieczeństwa** – pobudzają do działania, zapewniając nienaruszalność, ujawniają się gdy dotychczasowe nawyki okazują się mało przydatne
- **przynależności** (**społeczne**) – występują w usiłowaniach przezwyciężenia osamotnienia, eliminacji i obcości, tendencji do nawiązywania bliskich intymnych stosunków, uczestnictwa w życiu grupy
- **szacunku i uznania** (**wartościowania**) – potrzeby uznania i prestiżu we własnych oczach i w oczach innych ludzi;
  – pragnienie potęgi, wyczynu i wolności,
  – potrzeba respektu i uznania ze strony innych ludzi, dobrego statusu społecznego, sławy, dominacji, zwracania na siebie uwagi.
- **samorealizacji** – wyrażają się w dążeniu człowieka do rozwoju swoich możliwości; stanowią środek do zaspokojenia potrzeb fizjologicznych lub reakcje kompensujące niezaspokojenie innych potrzeb,
  – **poznawcze** *(potrzeby wiedzy, rozumienia, nowości)*
  – **estetyczne** *(potrzeba harmonii i piękna)*

Abraham Harold Maslow
piramida potrzeb



Szkoła systemów społecznych

Szkoła systemów społecznych ukształtowała się pod wpływem badań prowadzonych w nurcie humanizacyjnym klasycznej szkoły zarządzania. Obejmuje ona szkołę behawioralną i stosunków międzyludzkich („human relations").

Oprócz dorobku klasyków zarządzania wykorzystuje dorobek teorii socjologii i psychologii postaci.

Chester Irwing Barnard
(1886-1961)

Był prezesem New Jersey Bell Telephone Company.
W 1938r. opublikował książkę pt. "Funkcje Kierownicze".
Najważniejszym osiągnięciem Barnarda jest teoria mówiąca o tym, iż sprawne działanie oraz przetrwanie przedsiębiorstwa uzależnione jest od równowagi i zbieżności celów organizacji i pracujących w niej osób.
Barnard znany jest także ze swej teorii w której głosił konieczność ustawicznego badania otoczenia organizacji przez menedżerów, tak by mogli oni dostosowywać organizację do zmieniających się warunków.

Chester I. Barnard
pojęcie systemu społecznego (I)

W 1938 r. Chester Barnard w książce pt. „*Funkcje kierownicze*" opisuje organizację jako **system społeczny wymagający współpracy ludzi**.

Organizacja, jako system społeczny to dynamiczny zbiór uczestników organizacji wzajemnie współpracujących ze względu na określony cel.

Chester I. Barnard
pojęcie systemu społecznego (II)

Koncepcja Barnarda rozwija kwestię organizacji pod względem formalnym i nieformalnym oraz kształtowania się wpływu różnych grup na działania personelu. Według jego podejścia zrzeszenia formalne służą osiągnięciu wspólnych celów, ale jednocześnie powinny one zaspokajać indywidualne potrzeby. Dlatego wewnątrz organizacji powstają grupy nieformalne, z którymi kierownictwo musi się liczyć jeśli chce przetrwać i osiągnąć zamierzony cel. Zauważenie ogromnej roli nieformalnych organizacji, oraz chęci realizacji własnych potrzeb przez pracowników zaowocowało stworzeniem teorii mówiącej o tym, że tylko **w stabilnych i wzajemnie korzystnych warunkach** możliwa jest trwająca dłuższy czas praca jednostek.

Talcott Parsons
(1902-1979)
pojęcie systemu społecznego

T. Parsons uważał że **system społeczny tworzony jest przez cały proces interakcji jednostek – ludzi**. Ludzie kierowani są przez różne cele – indywidualne i wspólnotowe – i dążą do ich osiągnięcia.

Odnosząc to do personelu można stwierdzić, że należy dążyć do takiego rozwiązania, które będzie **harmonizowało cele pracownika i cele całej organizacji**, głównie poprzez rozwój systemu motywacji oraz partycypację pracowników w zarządzaniu organizacją.

Chester I. Barnard
więzi pomiędzy elementami systemu społecznego

Więzi społeczne – ogół stosunków, połączeń i zależności łączących jednostki w trwałe zbiorowości i grupy społeczne.

Rodzaje więzi pomiędzy elementami systemu społecznego:
- ♦ komunikacja – stanowi sposób pobudzania do działania poszczególnych części systemu oraz środek koordynacji i kontroli
- ♦ równowaga – utożsamiana z mechanizmem stabilizującym organizacyjną całość oraz umożliwiającym jej adaptację do zmieniających się warunków;
- ♦ podejmowanie decyzji – stanowi środek regulowania i kierowania

Herbert Alexander Simon
(1916-2001)
laureat Nagrody Nobla
w dziedzinie ekonomii w 1978r.

ograniczona racjonalność decyzji

Herbert Simon prowadził badania z zakresu psychologii poznawczej, informatyki, administracji publicznej, ekonomii i zarządzania. Był innowacyjnym myślicielem – przyczynił się do rozwoju badań poświęconych sztucznej inteligencji, procesom informacyjnym, procesom decyzyjnym.

Herbert Simon, dowodził, że **racjonalność w podejmowaniu decyzji jest ograniczona**, gdyż człowiek, firma czy organizacja nie są w stanie poznać wszystkich możliwości istotnych dla podjęcia decyzji i nie mogą przeanalizować skutków każdego z wyborów. Podejmowane decyzje są więc **suboptymalne**, które spełniają jedynie warunek **dostateczności**, a nie pełnej racjonalności (co zakładano wcześniej).

James March
(ur. 1928)

James March jest emerytowanym profesorem Uniwersytetu Stanford, znany dzięki swoim badaniom nad organizacjami i analizie procesu podejmowania decyzji przez organizacje.

March jest wysoko ceniony za swoją szeroką, teoretyczną perspektywę, która łączyła teorię psychologii i innych nauk społecznych.

H. Simon i J. March
analiza procesu podejmowania decyzji

Podejmowanie decyzji jest aktem świadomego (nie losowego ani przypadkowego) wyboru jednego spośród co najmniej dwóch możliwych rozwiązań danego problemu.

Punktem wyjścia dla analizy organizacji i procesów podejmowania decyzji według H.A. Simona i J.G. Marcha są kategorie psychologiczne.

Cechy procesu podejmowania decyzji:
- – podejmowanie decyzji jest procesem społecznym ze względu na uczestniczenie w nim wykonawców decyzji oraz na zależności hierarchiczne i funkcjonalne występujące między stanowiskami kierowniczymi
- – decyzje podejmowane na różnych stanowiskach w strukturze organizacyjnej wzajemnie się uzupełniają
- – zakres podejmowanych decyzji na odpowiednich stanowiskach wynika z funkcji zarządzania spełnianych przez poszczególnych kierowników

H. Simon i J. March
analiza procesu podejmowania decyzji

Każda podejmowana decyzja musi spełniać następujące postulaty:
- ♦ **modelowania** – każda decyzja zawiera cztery etapy:
  1. rozpoznanie problemu decyzyjnego
  2. ustalenie wariatów rozwiązań problemu
  3. przewidywanie i ocena wyników każdego wariantu
  4. wydanie decyzji i kontrola realizacji
- ♦ **preparacji** – określa wymogi jakości informacji niezbędnych do podjęcia decyzji (dobra informacja powinna być: istotna dla danego problemu decyzyjnego, prawdziwa i nie obciążona błędem, nieprzypadkowa i możliwa do sprawdzenia)
- ♦ **antycypacji** – nakłada na decydenta obowiązek wszechstronnego przewidywania i analizy skutków podejmowanych decyzji
- ♦ **ekonomizacji** – wymaga:
  - – przestrzegania zasady ekonomiczności działania
  - – maksymalizacji wyników pozytywnych
  - – trzymania rozsądnej relacji między kosztami decyzji a przewidywanymi efektami