

Materiał do użytku wewnętrznego dla studentów PWSZ w Głogowie

Środowiskowy kontekst zarządzania

Wykład 3

Źródło: opracowano na podstawie R.W.Gryffin, Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN 2004





Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Otoczenie organizacji i menedżerów

Część I

Otoczenie organizacji

Otoczenie zewnętrzne

Wszystko poza organizacją, co może na nią oddziaływać:

- otoczenie ogólne
- otoczenie zadaniowe

Otoczenie wewnętrzne

Warunki i siły wewnątrz organizacji:

- Właściciele
- Zarząd
- Pracownicy
- Kultura organizacji



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl





Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Otoczenie ogólne

Zespół szerokich wymiarów i sił, wśród których działa organizacja, a które tworzą ogólny kontekst dla tych działań.

Otoczenie zadaniowe

Konkretne organizacje lub grupy, które mogą wpływać na organizację

Otoczenie ogólne

- **Wymiar ekonomiczny** – ogólna kondycja i żywotność systemu gospodarczego, w którym działa organizacja
- **Wymiar techniczny** – metody pozwalające przekształcić zasoby w produkty i usługi
- **Wymiar społeczno-kulturowy** – obyczaje, nawyki, wartości i cechy demograficzne społeczeństwa, w którym funkcjonuje organizacja
- **Wymiar prawno-polityczny** – państwowa regulacja działalności gospodarczej i ogólne stosunki pomiędzy gospodarką i państwem
- **Wymiar międzynarodowy** – zakres, w jakim organizacja uczestniczy w działalności gospodarczej w innych krajach lub pozostaje pod jej wpływem



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Otoczenie zadaniowe

- **Konkurenci** - organizacje, które konkurują o zasoby
- **Klienci** – ci, którzy płacą za nabycie wyrobów lub usług organizacji
- **Dostawcy** – organizacje, które dostarczają zasobów innym organizacjom
- **Regulatorzy** – jednostki, które mogą kontrolować, regulować lub w inny sposób oddziaływać na politykę i praktyki organizacji
- **Partnerzy strategiczni** - organizacje współpracujący ze sobą w ramach wspólnego zadania



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Otoczenie wewnętrzne

- **Właściciele** – osoby dysponujące prawem własności w stosunku do organizacji
- **Zarząd** – jest integralną składową wewnętrznego otoczenia wielu organizacji
- **Pracownicy**
- **Kultura** – zestaw wartości, które pomagają członkom organizacji rozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne
 - **Znaczenie kultury** – kultura jest potężnym czynnikiem w organizacjach, który może kształtować ich ogólną sprawność i długofalowe powodzenie
 - **Czynniki określające kulturę** – np. założyciel organizacji, sukces firmy, doświadczenia załogi
 - **Kierowanie kulturą organizacji** – kluczem jest zrozumienie przez menedżerów aktualnej kultury i ocena, czy należy ją utrzymać czy zmienić



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Jak otoczenie oddziałuje na organizację ?

Do opisu oddziaływania otoczenia na organizację można użyć trzech podstawowych charakterystyk:

- zmienności i złożoności otoczenia
- sił konkurencyjnych
- zakłóceń otoczenia



Jarosław

Hermaszewski

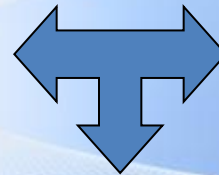
www.hermaszewski.glogow.pl



Zmienność i złożoność otoczenia

Stopień zmienności to zakres, w jakim otoczenie jest względnie stabilne lub względnie dynamiczne

Stopień jednorodności to zakres, w jakim otoczenie jest względnie proste lub względnie złożone



poziom niepewności

Niepewność – ważna siła wynikająca ze zmienności i złożoności otoczenia, która wpływa na wiele działań organizacji



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



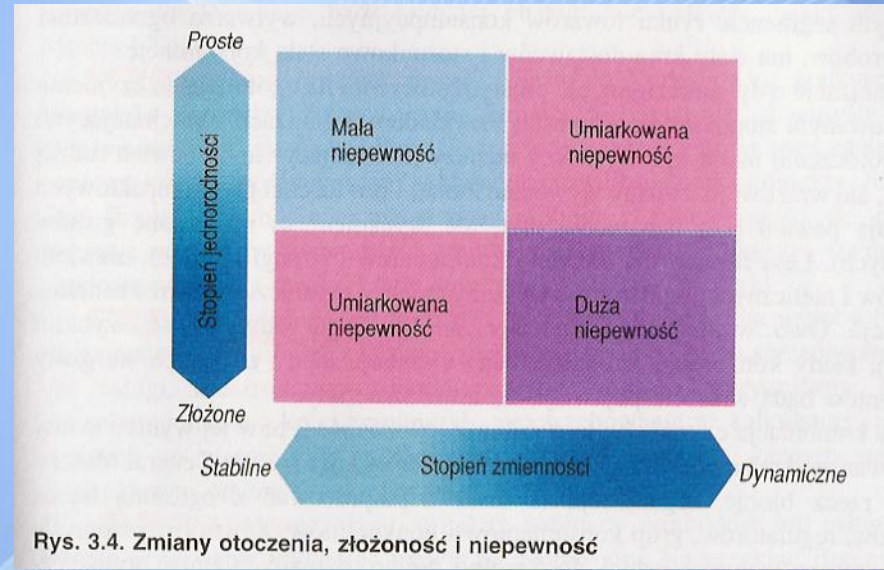
Zmienność i złożoność otoczenia



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Rys. 3.4. Zmiany otoczenia, złożoność i niepewność

Pięć sił konkurencji - wg Portera

Są to następujące siły - zagrożenie ze strony nowych konkurentów, próby wymanewrowania rywali, zagrożenie substytutami, siła nabywców, siła dostawców

Zagrożenie ze strony konkurentów to łatwość wejścia na rynek lub jego segment nowych konkurentów

Próby wymanewrowanie rywali należą do samej istoty konkurencyjnych stosunków pomiędzy dominującymi firmami w branży

Zagrożenie substytutami to zakres, w jakim alternatywne wyroby lub usługi mogą zastąpić lub zmniejszyć zapotrzebowanie na dotychczas sprzedawane wyroby czy usługi

Siła nabywców to zakres, w jakim nabywcy produktów lub usług w danej branży są w stanie wywierać wpływ na dostawców

Siła dostawców to zakres, w jaki dostawcy mogą wywierać wpływ na potencjalnych nabywców



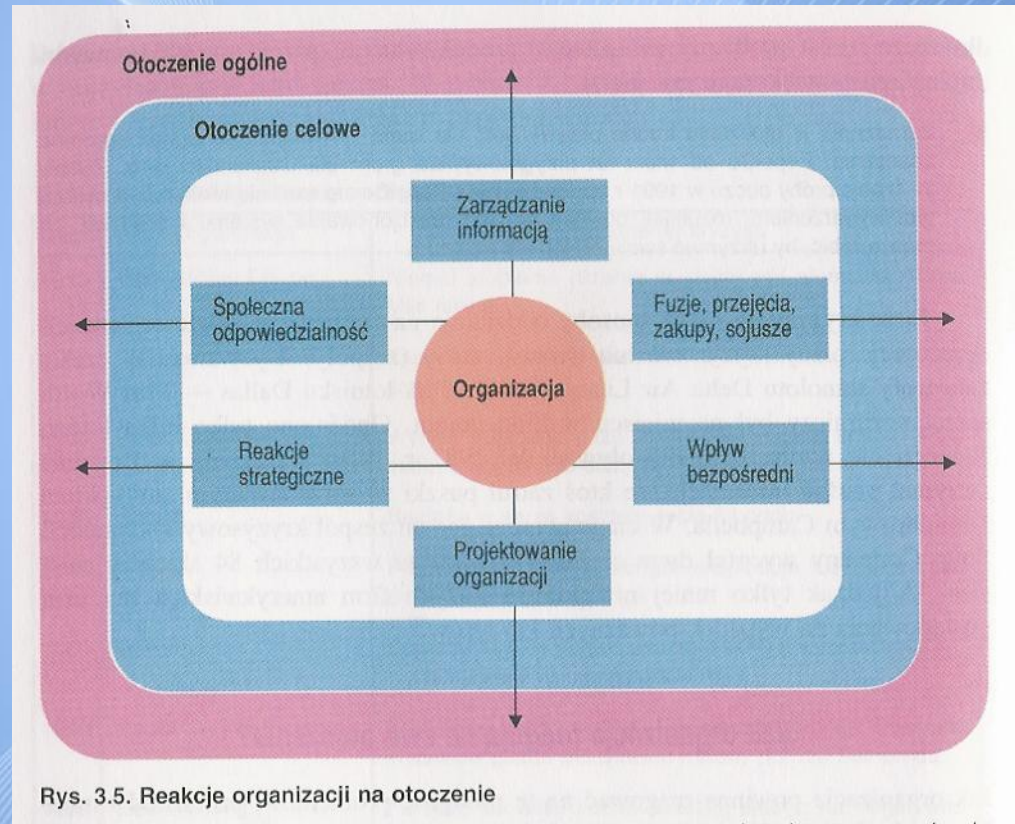
Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Jak organizacje reagują na swe otoczenie ?



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl





Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



- Zarządzanie informacją – łącznik z otoczeniem, śledzenie otoczenia, systemy informacyjne
- Odpowiedź strategiczna – może polegać na braku jakichkolwiek działań, na pewnej korekcie strategii lub na przyjęciu zupełnie nowej strategii
- Fuzje, przejęcia, zakupy, sojusze
- Projektowanie organizacji – struktura mechanistyczna, struktura organiczna
- Bezpośredni wpływ na otoczenie – np. podpisywanie długoterminowych umów o stałych cenach, lobbies handlowe, negocjacje zbiorowe

Skuteczność organizacji

Modele skuteczności organizacji:

podjęcie systemowo-zasobowe – koncentruje się na zakresie, w jakim organizacja może zapewnić sobie potrzebne zasoby

podjęcie celowe – koncentruje się na stopniu, w jakim organizacja osiąga swoje cele

podjęcie od strony procesów wewnętrznych – koncentruje się na minimalizowaniu napięć, integrowaniu jednostek i organizacji, bezkonfliktowym i sprawnym wykonywaniu operacji

podjęcie od strony strategicznego elektoratu – koncentruje się na grupach zainteresowanych sukcesem organizacji



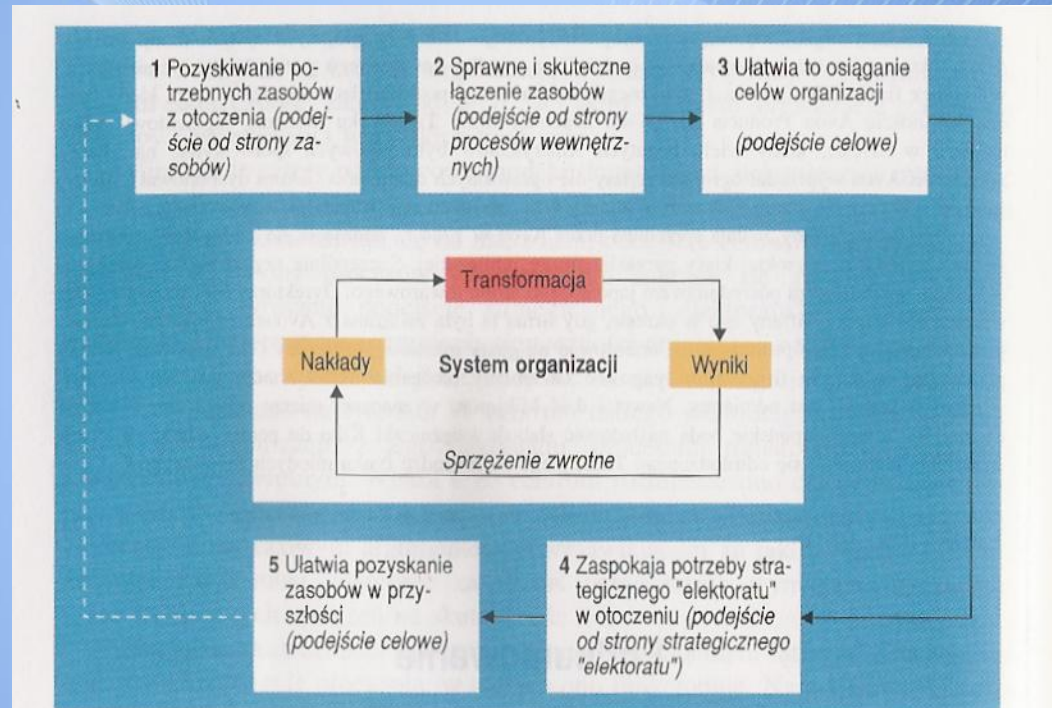
Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Model skuteczności organizacji



Rys. 3.6. Model skuteczności organizacji

Podjęcia do skuteczności organizacji od strony zasobów systemu, procesów wewnętrznych, celów i strategicznego „elektoratu” różnią się od siebie położeniem głównego nacisku na różne czynniki składające się na skuteczność. Można je więc połączyć, uzyskując ogólne, integrujące spojrzenie na problem skuteczności.



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Pytania i zadanie kontrolne

R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN 2005

- Pytania przeglądowe – s. 101
- Przykład końcowy – s. 104



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl

