

POLITECHNIKA KRAKOWSKA

Wydział Mechaniczny



PODSTAWY ZARZĄDZANIA

Ćwiczenie 4: Otoczenie organizacji. Zasoby organizacji.

PYTANIA WPROWADZAJACE

1. Jakie znasz zasoby organizacji?
2. Co to jest otoczenie organizacji? Wymień obszary.

ZADANIA DO WYKONANIA.

1. Zidentyfikuj otoczenie organizacji.
2. Wymień czynniki, które najbardziej oddziałują na przedsiębiorstwo (opisz po 2 czynniki z każdego obszaru wpływu)

Otoczenie ogólne	Wymiar ekonomiczny	2 czynniki (lub więcej) + opis
	Wymiar techniczny	
	Wymiar polit-prawny	
	Wymiar socjokulturowy	
	Wymiar międzynarodowy	
Otoczenie celowe	Konkurenci	
	Klienci	
	Dostawcy	
	Regulatorzy	
	Siła robocza	
	Właściciele	
	Związki zawodowe	

Literatura:

1. Griffin R.W. „Podstawy zarządzania organizacjami” PWN Warszawa
2. Koźmiński A., Piotrowski W. „Zarządzanie teoria i praktyka” PWN Warszawa

PRZYKŁADY I WSKAZÓWKI

ORGANIZACJA - grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów.

Wszelkie organizacje wykorzystują cztery podstawowe rodzaje zasobów ze swojego otoczenia:

1. **ludzi** (uzdolnienia kierownicze i siłę roboczą);
2. **pieniądze** (kapitał finansowy, wykorzystywany przez organizację do finansowania bieżącej oraz długofalowej działalności);
3. **rzeczy** (surowce, pomieszczenia biurowe, produkcyjne, sprzęt);
4. **informacje** (wszelkiego typu użyteczne dane niezbędne do skutecznego podejmowania decyzji);

Zadaniem menedżerów jest połączenie i koordynacja różnych rodzajów zasobów.

Dokonują oni tego wykonując cztery podstawowe funkcje:

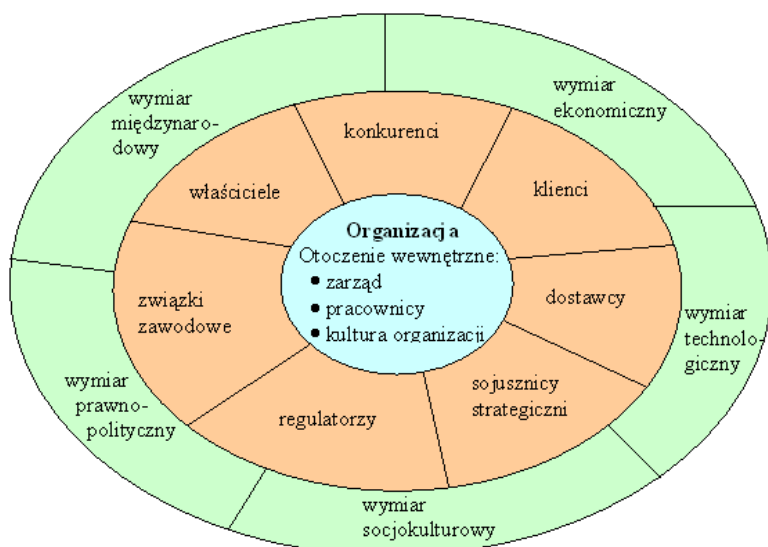
1. planowanie i podejmowanie decyzji
2. organizowanie
3. przewodzenie albo kierowanie ludźmi
4. kontrolowanie

organizacje	zasoby ludzkie	zasoby finansowe	zasoby rzeczowe	zasoby informacyjne
Mobil Corp.	robotnicy platform wiertniczych, osoby kierujące spółką	zyski, inwestycje akcjonariuszy	rafinerie, budynki biurowe	prognozy sprzedaży, komunikaty OPEC
Politechnika Krakowska	kadra akademicka, personel pomocniczy	wpłaty wychowanków, dotacje rządowe	komputery, budynki akademickie	sprawozdania z badań, publikacje rządowe
Miasto Kraków	policjanci, pracownicy komunalni	dochody z podatków, dotacje rządowe	sprzęt do oczyszczania miasta, budynki komunalne	prognozy gospodarcze statystyki przestępczości
Sklep spożywczy Pani Jadzi	sprzedawczyni księgowy	zyski, inwestycje właściciela	budynek, regały, kasa	listy cen od dostawców, ogłoszenia prasowe konkurencji

ZARZĄDZANIE - zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.

Sprawny - wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa. **Skuteczny** - działający z powodzeniem.

ANALIZA OTOCZENIA. ANALIZA RYNKU I KONKURENCJI.



OTOCZENIE ZEWNĘTRZNE - wszystko poza organizacją co może na nią oddziaływać

Otoczenie zewnętrzne składa się z dwóch warstw: otoczenia ogólnego i celowego.

OTOCZENIE OGÓLNE - to nie sprecyzowane bliżej wymiary i siły, wśród których działa organizacja i które mogą mieć wpływ na jej działania

- ↪ **Wymiar ekonomiczny;** ogólna kondycja systemu gospodarczego, w którym działa organizacja; szczególnie ważne czynniki ekonomiczne to: inflacja (wyższe ceny zasobów - wyższe koszty produkcji - wyższe ceny produktów finalnych), stopy procentowe (przy wysokich stopach procentowych konsumenci są mniej skłonni pożyczać pieniądze, a firmy płacą więcej za zaciągnięte kredyty), bezrobocie (przy wysokim bezrobociu firma może sobie pozwolić na bardzo selektywną politykę kadrową ale jednocześnie spadają wtedy zakupy klientów), popyt;
- ↪ **Wymiar techniczny;** metody pozwalające przekształcić zasoby w produkty i usługi; np. technika komputerowego wspomaganie produkcji i projektowania pozwala w wielu firmach zmniejszyć powierzchnię magazynową zredukować zatrudnienie, zaoszczędzić czas, podnieść jakość produktów, uniknąć wysokich kosztów wprowadzania nowych wyrobów;
- ↪ **Wymiar socjokulturowy;** zwyczaje, nawyki, wartości i demograficzne cechy społeczeństwa, w którym funkcjonuje organizacja; określają one, jakie produkty, usługi i normy postępowania dane społeczeństwo będzie sobie najbardziej ceniło;
- ↪ **Wymiar polityczno-prawny;** państwowa regulacja działalności gospodarczej i ogólne stosunki pomiędzy gospodarką i państwem; (1) system prawny określa to co przedsiębiorstwo może a czego nie, (2) istotne znaczenie mają nastroje w kręgach rządowych dotyczące danej działalności (przychylnie lub nieprzychylnie), (3) pewne ramy planowania wytycza stabilność polityczna (budowa fabryki w kraju o słabych stosunkach handlowych), także stabilność rządów lokalnych;
- ↪ **Wymiar międzynarodowy;** zakres, w jakim organizacja uczestniczy w działalności gospodarczej w innych krajach lub pozostaje pod jej wpływem; konkurencja zagraniczna, importowane materiały lub sprzęt produkcyjny,

OTOCZENIE CELOWE - konkretne organizacje lub grupy, które mogą wpływać na organizację

- ↪ **Konkurenci;** organizacje, które konkurują o zasoby; np. o pieniądze klientów (ten sam rodzaj produktów, produkty substytucyjne, oszczędności przeznaczone na urlop), o uzyskanie kredytu, o wysokiej Jakości siłę roboczą przełomowe wynalazki i patenty, o rzadkie surowce; niektóre informacje o konkurentach są bardzo łatwe do uzyskania (np. ceny) inne natomiast są ściśle strzeżone (np. działalność badawcza, rozwój wyrobów, planowane kampanie reklamowe);
- ↪ **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; (1) agencje regulacyjne: powołane przez rząd w celu ochrony społeczeństwa przed pewnymi praktykami gospodarczymi lub ochrony jednych organizacji przed innymi, np. Agencja Ochrony Środowiska, Zarząd Bezpieczeństwa i Higieny Pracy, Komisja Papierów Wartościowych itd.; (2) grupy interesu: grupy i organizacje utworzone przez swoich członków w celu zabiegania o wpływ na działalność gospodarczą.
- ↪ **Siła robocza;** pracownicy, zwłaszcza jeśli są zorganizowani w związkach zawodowych; ustawy o stosunkach pracowniczych wymagają od organizacji by te uznawały związki zawodowe i podejmowały z nim negocjacje, duże firmy muszą utrzymywać stosunki z wieloma związkami;
- ↪ **Właściciele;** ci wszyscy, którzy uczestniczą we własności organizacji; coraz większy wpływ akcjonariuszy na zarząd firmy, na zachodzie akcje kontrolują duże fundusze powiernicze, fundusze emerytalne;
- ↪ **Sojusznicy strategiczni;** organizacje współpracujące ze sobą w ramach wspólnego przedsięwzięcia;

OTOCZENIE WEWNĘTRZNE - warunki i siły wewnątrz organizacji

- ↪ **Zarząd;** nie każda organizacja ma zarząd, firmy działające jako spółki akcyjne muszą mieć zarząd, zarząd jest wybierany przez akcjonariuszy danej firmy, a jego zadania polegają na nadzorowaniu ogólnego zarządzania firmą tak by zapewnić jego zgodność z interesami akcjonariuszy; zarząd odgrywa ważną rolę w układaniu strategii firmy i nadzorowaniu jej właściwego wykonywania, zarząd ma również wgląd we wszystkie ważne decyzje podejmowane przez menedżerów najwyższego szczebla i określa wysokość ich wynagrodzeń;
- ↪ **Pracownicy;** menedżerowie i pracownicy powinni wyznawać te same wartości, dążyć do tych samych celów, należy unikać wewnętrznych konfliktów i wrogości;
- ↪ **Kultura;** zestaw wartości, które pomagają członkom organizacji rozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne; np. związki nieformalne, preferowanie białych kołnierzyków i marynarek;