

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokieli: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization.....	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwowar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Małgorzata Trenkner

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MENEDŻER JAKO LIDER ZMIANY NA PRZYKŁADZIE IMPLEMENTACJI SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Streszczenie: Celem opracowania jest zaprezentowanie ról i obszarów działań menedżerów w procesie wprowadzania zmiany organizacyjnej, jaką jest implementacja systemów zarządzania jakością ze szczególnym uwzględnieniem społecznego, „miękkiego” aspektu powyższych zagadnień.

Słowa kluczowe: lider zmiany, zmiana organizacyjna, systemy zarządzania jakością.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.53

1. Wstęp

Rosnąca świadomość kierownictw przedsiębiorstw dotycząca konieczności zwrócenia uwagi również na kwestie jakości w przedsiębiorstwach sprawia, że coraz więcej firm decyduje się na wdrożenie systemów zarządzania jakością (SZJ). Skuteczność wdrożenia systemu jakości w dużej mierze zależy od ludzi (twórców i adresatów tej zmiany organizacyjnej), bowiem to człowiek jest podmiotem sprawczym w procesie wprowadzania zmiany i od niego zależy osiągnięcie jej celów.

Według niektórych badań osiągnięcie sukcesu w zarządzaniu jakością zaledwie w około 10% zależy od wyposażenia technicznego, w około 40% od technologii i aż w 50% od ludzi i stylu zarządzania (przywództwo) [Hamrol 2008, s. 96].

Kolejne badania przeprowadzone w trzech dużych organizacjach pokazują, że na skuteczność funkcjonowania systemu jakości w znacznym stopniu wpływają: przygotowanie i świadomość pracowników; jakość szkoleń dotyczących wdrażanego systemu zarządzania jakością; poziom przywództwa i kwalifikacji kadry kierowniczej oraz jej przekonanie do SZJ; stosunek kadry do wprowadzenia zmian; umiejętność komunikowania i uczenia się oraz zmiana sposobu postrzegania organizacji [Ścierski 2007, s. 423-430].

Dużą rolę do odegrania w implementacji systemów zarządzania jakością ma kierownictwo firmy. Jako lider i podmiot odpowiedzialny za wprowadzenie zmiany menedżer powinien posiadać oraz wykorzystywać również tzw. miękkie kompeten-

cje. Menedżerowie niejednokrotnie przywiązują niewielką wagę do społecznych aspektów implementacji systemów zarządzania jakością oraz odznaczają się słabą wrażliwością w procesie kierowania tą zmianą organizacyjną.

Najpowszechniejszym błędem menedżerów wielu organizacji jest niedocenywanie oddziaływania wdrażanej zmiany organizacyjnej na ludzi oraz jej psychospołecznych uwarunkowań. Skutkiem tego może być opór emocjonalny pracowników – realizatorów zmiany, zakłócenie bieżącej skuteczności i efektywności prowadzonych działań, a ostatecznie niepowodzenie całego procesu zmiany.

Celem opracowania jest zaprezentowanie ról i obszarów działań menedżerów w procesie wprowadzania zmiany organizacyjnej, jaką jest implementacja systemów zarządzania jakością ze szczególnym uwzględnieniem społecznego, „miękkiego” aspektu powyższych zagadnień.

2. Podmiotowe uwarunkowania zarządzania zmianą organizacyjną (ujęcie modelowe)

Szczególne role człowieka w procesie dokonywania zmian wiąże się z potrzebą decydowania o tym, jakie zmiany są możliwe, konieczne i wystarczające do osiągnięcia wybranych celów, oraz z potrzebą zarządzania procesem zmian, czyli działaniem w taki sposób, aby zaprogramowane procesy zmian, przebiegając sprawnie i skutecznie, prowadziły do osiągnięcia określonych celów [Osbert-Pociecha 2009, s. 325]. Wymagania te odnoszą się szczególnie do menedżerów przedsiębiorstw, stawiając ich w roli liderów zmian odpowiedzialnych za ich skuteczne przeprowadzenie.

Role i zadania menedżerów w procesie wprowadzania zmian można prześledzić odnosząc się do różnych modeli opisujących proces zarządzania zmianą. Powszechnie znanym modelem jest trójfazowy model przebiegu zmiany, tzw. model K. Lewina [Clarke 1997, s. 105; Robbins 2004, s. 465], obejmujący:

- Fazę rozmrożenia, tj. przekonania i przygotowania pracowników do zmiany (ważne jest na tym etapie wyjaśnienie istoty zmiany, korzyści z jej wprowadzenia, podejmowanie działań mających na celu zerwanie z dotychczasowymi rozwiązaniami, procedurami, postawami itd.). W fazie tej menedżer może występować w roli: inicjatora, kreatora, propagatora zmiany, przywódcy oraz spowiednika.
- Fazę przeprowadzania zmiany, tj. wdrożenia nowych rozwiązań, wartości, stworzenia warunków do pojawienia się pożądaných postaw, zachowań osób uczestniczących w tym procesie. Na tym etapie kierownik może występować w roli kreatora i propagatora zmiany, przywódcy, spowiednika, terapeuty oraz podmiotu zainteresowanego konsekwentnym wprowadzeniem zmiany w życie.
- Fazę zamrożenia, czyli utrwalenia wprowadzonych zmian (w tym nowych wzorców zachowań) poprzez działania wspierające lub wzmacniające nowo wprowadzone.

dzone rozwiązania. Menedżer na tym etapie może wejść w rolę propagatora zmiany, spowiednika oraz podmiotu zainteresowanego konsekwentnym wprowadzeniem zmiany w życie.

Proces zmian można również opisać, wykorzystując ideę modelu cyklu działania zorganizowanego [Broniewska 2007, s. 15], który obejmuje czynności diagnostyczne prowadzące do zidentyfikowania potrzeby i upewnienia się co do konieczności zmiany (na tym etapie menedżerowie mogą występować w roli inicjatora zmiany), ocenę możliwości jej przeprowadzenia, następnie przygotowanie (tu mogą wystąpić w roli kreatora zmiany) i realizację projektu zmiany (mogą tu przyjąć rolę propagatora zmiany, przywódcy, spowiednika, terapeutę oraz podmiotu zainteresowanego konsekwentnym wprowadzeniem zmiany w życie) wraz z etapem kontroli i oceny wyników zmiany (menedżerowie mogą wystąpić w roli podmiotu zainteresowanego konsekwentnym wprowadzeniem zmiany w życie).

Modelem opisującym proces zarządzania zmianą, a koncentrującym się głównie na wskazaniu uwarunkowań niezbędnych do skutecznego wprowadzania zmiany jest model Kottera [Osbert-Pociecha 2009, s. 326]. Model ten obejmuje osiem następujących etapów (na każdym z tych etapów menedżerowie mogą pełnić różne role):

- uświadomienie pilności wprowadzenia zmiany (rola inicjatora, kreatora, przywódcy i propagatora zmiany),
- tworzenie zespołu kierującego zmianą (rola organizatora i inspiratora),
- ustalenie odpowiedniej wizji (rola propagatora, przywódcy),
- zapewnienie rzetelnej komunikacji (rola propagatora zmiany, spowiednika, terapeuty),
- uprawnienie innych do działania (rola inspiratora, organizatora),
- odnotowywanie drobnych sukcesów (rola inspiratora, przywódcy),
- konsekwentne zmierzanie do wyznaczonego celu (rola podmiotu zainteresowanego konsekwentnym wprowadzaniem zmiany w życie),
- utrwalenie zmiany (rola spowiednika, propagatora, przywódcy oraz podmiotu zainteresowanego konsekwentnym wprowadzaniem zmiany w życie).

Zaprezentowane modele wskazują na czynności konieczne do sterowania przebiegiem procesu zmiany, przez co podkreślają konieczność udziału człowieka nie tylko w charakterze składowej organizacji (przedmiotu), ale także jako podmiotu, który poprzez dokonywany świadomie wybór rodzaju, zakresu, momentu zainicjowania zmiany, czasu jej trwania, przebiegu itp. jest w stanie doprowadzić do urzeczywistnienia się tej zmiany [Osbert-Pociecha 2009, s. 326].

Podsumowując, udział menedżerów w procesie implementacji zmian obejmować może następujące działania: zainicjowanie tego procesu (rola inicjatora zmiany, inspiratora, przywódcy), stworzenie odpowiednich rozwiązań (rola kreatora zmiany) oraz ukształtowanie warunków umożliwiających implementację tego rozwiązania (rola inspiratora, propagatora zmiany, spowiednika, terapeuty, przywódcy, organizatora oraz podmiotu zainteresowanego konsekwentnym wprowadzeniem zmiany w życie). Powyższe role i działania, w różnym zakresie i z różnych powodów, bywa-

ją także cedowane na konsultantów zewnętrznych. Skuteczność tych rozwiązań bywa różna. Nieoceniony jest jednak menedżer przekonany do zmiany i autentycznie zaangażowany w jej realizację.

3. Kadra kierownicza w procesie implementacji zarządzania jakością w świetle rozważań teoretycznych

Szczególnie ważne dla skutecznego wdrożenia systemu zarządzania jakością jest osobiste zaangażowanie najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa. Menedżerowie mogą dać wyraz swemu zaangażowaniu w rozwój firmy poprzez odpowiednie postawy, etyczne postępowanie, wykorzystywanie zdolności przywódczych, wykazywanie ciągłego samodoskonalenia poprzez uczestnictwo w szkoleniach oraz delegowanie pracowników na szkolenia.

Znacząca rola kierownictwa firm podkreślana była już przez prekursorów jakości. W.E. Deming postulował jasne określenie odpowiedzialności naczelnego kierownictwa za skuteczne wdrożenie zarządzania jakością. Według niego problemy organizacji tkwią w procesie zarządzania. Aby pomóc kierownictwu firm w poprawie jakości ich organizacji, zaproponował im kierowanie się 14 zasadami.

Również P. Crosby dawał wskazówki kadrze kierowniczej, przedstawiając następujące zasady, które ją obowiązują: słuchania, współpracy, pomocy, przekazywania informacji, tworzenia, uczenia się, kierowania, przewodzenia. Ponadto stwierdził: „Nauczałem już od wielu lat i odkryłem, że jeśli chodzi o doskonalenie jakości, to najważniejszy jest przykład osoby zarządzającej” [Skrzypek 2002, s. 162].

W standardzie ISO 9001 także wymaga się, aby najwyższe kierownictwo firmy dało świadectwo swojego zaangażowania (pkt 5.1) odnośnie do rozwoju i doskonalenia systemu zarządzania jakością. Ma to swoje odzwierciedlenie w demonstrowaniu przykładu w tym zakresie i w zadeklarowanej polityce jakości (pkt 5.3), która musi być zgodna z celami organizacji oraz powinna zawierać zobowiązanie do spełnienia wymagań i ciągłego doskonalenia systemu. Polityka jakości musi być zrozumiała dla pracowników i zostać im zakomunikowana. Kierownictwo powinno określić wzajemne powiązania, w tym odpowiedzialność i uprawnienia, a także zasady komunikacji wewnątrz organizacji (pkt 5.5) [Urbaniak 2004, s. 112-115]. Najwyższe kierownictwo zobligowane jest również, by w zaplanowanych odstępach czasu przeprowadzać przegląd systemu zarządzania jakością (pkt 5.6) w celu zapewnienia jego stałej przydatności, adekwatności i skuteczności.

4. Błędy popełniane przez menedżerów w procesie implementacji systemów zarządzania jakością

Jak już wspomniano we wstępie, implementacja systemów zarządzania jakością nie jest wolna od błędów kierownictwa. Do najczęściej wskazywanych w literaturze przedmiotu błędów w obszarze społecznym organizacji w procesie implementacji

SZJ należą [Borys, Rogala 2011, s. 57-61; Bugdol 2011, s. 62; Hermaniuk, Sikora 2010, s. 11; Kowalczyk 2008, s. 32; Sebastianelli, Tamimi 2003, s. 48-50; Żemigala 2008, s. 59]:

- niewystarczająca znajomość przez kierownictwo firmy idei jakości, norm jakości,
- brak zaangażowania ze strony naczelnego kierownictwa,
- brak podłoża kulturowego sprzyjającego realizacji zasad zarządzania jakością,
- słaba aktywność kadry kierowniczej w zakresie przełamywania oporu wobec wprowadzanych zmian w obszarze jakości,
- brak troski o szkolenie pracowników,
- niechęć delegowania uprawnień i odpowiedzialności kierownictwa (w tym najwyższego) na niższe poziomy zarządzania,
- niedopracowanie zakresu uprawnień i odpowiedzialności za jakość,
- nieakceptowanie przez menedżerów średniego i niższego szczebla pomysłów i sugestii pracowników,
- nadmierna ingerencja w prace zespołów jakości,
- rotacja kadr kierowniczych,
- utrzymywanie dawnych metod zarządzania,
- zbytne usztywnienie systemu zarządzania jakością,
- rozbieżne oczekiwania menedżerów i pracowników,
- brak powiązań i zależności między systemami motywowania i oceniania a jakością,
- wykorzystywanie rezultatów oceny jakości pracy do karania, a nie jako źródło uczenia się na błędach,
- uznanie za osiągnięcia indywidualne, a nie zbiorowe,
- brak systemu podtrzymywania działań projakościowych.

Z badań ankietowych przeprowadzonych w 2010 r. na grupie 130 przedsiębiorstw, które wdrożyły system zarządzania jakością wg norm ISO 9001, wynika, iż najpoważniejszym problemem w procesie wdrażania SZJ okazał się brak znajomości istoty SZJ wśród pracowników. Wskazywano również na brak współpracy pracowników oraz kierownictwa [Fajczak-Kowalska, Miłosz 2011 s. 48].

5. Role i zadania menedżerów w obszarze społecznym organizacji w procesie wdrażania SZJ

Jakie role powinni odegrać oraz jakie działania powinni podjąć menedżerowie jako liderzy zmiany w zakresie tworzenia pozytywnych warunków wdrożenia SZJ, aby uniknąć wymienionych wcześniej błędów?

5.1. Zaangażowanie najwyższego kierownictwa w proces implementacji zmiany

Skuteczne wdrożenie systemu zarządzania jakością zależy od postawy naczelnego kierownictwa. To ono zazwyczaj występuje w roli inicjatora i kreatora (czy współkreatora) tej zmiany organizacyjnej. Wymagana jest zatem znajomość idei zarządzania jakością, przyjęcie postawy aktywnej, zaangażowanie w działania na rzecz jakości, dawanie przykładu pracownikom, konsekwencja w działaniach. Pracownicy będą uczestniczyć w realizacji orientacji projakościowej jedynie wtedy, gdy przekonają się o zaangażowaniu się w te działania kierownictwa firmy. Wymaga to często od dyrektora lub prezesa zmiany podejścia do pracowników, a często również zmiany sposobu postępowania. Naczelne kierownictwo powinno nadzorować działania projakościowe oraz aktywnie w nich uczestniczyć.

5.2. Troska o przywództwo

Zdaniem E. Deminga kierownik – przywódca musi mieć świadomość, że należy tworzyć warunki stymulujące rozwój kreatywności pracowników. Powinny to być warunki, w których pracownicy nie obawiają się ujawniać posiadanych umiejętności, nie mają oporów przed zaproponowaniem rozwiązania oraz mogą spierać się z przełożonymi.

Z badań nad rolą i znaczeniem przywództwa w zarządzaniu jakością wynika, że:

- przywództwo jest zaliczane do kluczowych czynników osiągnięcia sukcesu w doskonaleniu jakości,
- silne przywództwo wpływa bezpośrednio na zaangażowanie, zarządzanie ludźmi i zarządzanie procesami,
- należy dążyć do tego, aby menedżerowie jakości stali się przywódcami,
- TQM stwarza warunki do rozwoju przywództwa,
- cechami przywództwa mającego znaczący wpływ na powodzenie we wdrażaniu TQM są: odgrywanie modelowej roli w planowaniu, umiejętność stosowania coachingu, prowadzenie przeglądów osiągniętych wyników, umiejętności komunikacyjne oraz uznawanie wysiłków podejmowanych przez pozostałych pracowników,
- zachowania przywódcze muszą uwzględniać zarówno wymagania systemów zarządzania jakością, jak i potrzeby klientów oraz pracowników [Bugdol, Jedynak 2012, s. 49-50].

Ważne jest zapewnienie silnego przywództwa przejawiającego się determinacją w działaniu oraz czytelną argumentacją potrzeby zmian, również na poziomie najwyższego kierownictwa firmy.

5.3. Kształtowanie podłoża kulturowego

Kultura pro jakościowa to kultura oparta na takich wartościach, jak: partnerstwo, zaufanie, współpraca, otwartość, samodzielność, kreatywność itd. Niejednokrotnie, aby skutecznie wdrożyć SZJ i odpowiednio wykorzystać potencjał społeczny organizacji, potrzebna jest również zmiana istniejącej kultury organizacyjnej. Tworzenie podłoża kulturowego, sprzyjającego wprowadzeniu zmiany, jest jednym z ważniejszych zadań stojących przed menedżerami.

Z doświadczeń Toyoty wynika, że tworzenie kultury pro jakościowej wymaga czasu, wysiłku, umiejętności łączenia różnorodności. W przedsiębiorstwach zorientowanych pro jakościowo należy kształtować następujące wartości i postawy: zaangażowanie, aktywność, kreatywność, innowacyjność, staranność, troska o jakość, doskonalenie, odpowiedzialność, rozwiązywanie problemów, chęć uczenia się. Jest to wielkie wyzwanie dla menedżerów, zwłaszcza w kontekście zmian systemów wartości na przestrzeni ostatnich lat, kiedy to zaczął się liczyć szybki zysk, a prym wiodą roszczeniowe postawy.

Podjęwając powyższe działania, menedżerowie mogą występować w rolach propagatora zmiany, inspiratora, przywódcy.

5.4. Przelamywanie oporu pracowników wobec zmiany

Większość ludzi w sposób naturalny opiera się zmianom. Każda zmiana będzie miała swoich zwycięzców i swoich przegranych. Przewidując, identyfikując, a nawet przyjmując opór, menedżerowie stwarzają sobie możliwość przekształcenia otwartych zarzutów w energię napędzającą proces zmian. Zamiast kontratakować, lepiej słuchać i rozważać. Niejednokrotnie już samo umożliwienie pracownikom uzewnętrznienia swoich obaw i oporów pomaga przekształcić ich w zwolenników zmian [Clark 1997, s. 157-158].

W gestii menedżerów jako liderów zmiany leży przewidywanie i przezwyciężanie oporu wobec zmian. Kluczową sprawą jest identyfikowanie oraz przezwyciężanie oporu już na początku procesu zmian (na etapie rozmrażania) – zwiększa to prawdopodobieństwo skutecznego wprowadzenia zmiany. Bardzo pomocne mogą się okazać różne techniki przezwyciężania oporu wobec zmian, tj.: konsultacje, analiza pola sił, mapa zaangażowania [Clark 1997, s. 149]. Ważne jest również, zwłaszcza na etapie przygotowania zmiany, nauczenie menedżerów zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie.

Każdą zmianę można rozpatrywać w trzech aspektach: racjonalnym, politycznym i emocjonalnym. O ile łatwiej jest przedstawić racjonalne argumenty za przeprowadzeniem zmiany (opłaca się utrzymywać wysoką jakość produktów, usług itd.), o tyle trudniej jest zapanować nad politycznym (czy warto, czy nam się to opłaca? itp.) i emocjonalnym (czy potrafię, czy sobie poradzę? itp.) aspektem zmiany. Relatywnie łatwiejsze jest oddziaływanie na opór o charakterze racjonalnym czy

nawet politycznym [Zarębska 2002, s. 165] niż na opór emocjonalny, który wynika z subiektywnego postrzegania zagrożeń związanych ze zmianą.

Najpoważniejszy problem, jaki pojawia się w związku z wprowadzaniem zmiany, wynika z ludzkiej psychiki, z emocji – niestety, jest to aspekt często zaniebywany, menedżerowie bowiem częściej koncentrują się na technicznych, „twardych” aspektach związanych z wprowadzeniem SZJ. Warto w tym momencie przywołać model reakcji emocjonalnej na zmianę autorstwa Elizabeth Kubler-Ross, w którym autorka wyróżniła pięć postaw względem zmiany: zaprzeczenie, złość, przygnębienie, negocjacje, akceptacja. Każda z tych reakcji wymaga innego oddziaływania na osoby reagujące na zmiany w dany sposób. Jest to duże wyzwanie dla menedżerów: identyfikacja pojawiających się emocji oraz właściwe reagowanie na nie. W tabeli 1 zaprezentowano reakcje emocjonalne na zmiany według E. Kubler-Ross.

Tabela 1. Reakcje emocjonalne na zmiany według Elizabeth Kubler-Ross

Reakcja emocjonalna	Objawy	Jak wpływać na osoby reagujące na zmiany w ten sposób?
Zaprzeczenie	<ul style="list-style-type: none"> – Nieprzyjmowanie zmiany do wiadomości – Zobojętnienie na zmiany – Budowanie argumentacji przeciw zmianom – Udawane zaangażowanie 	<ul style="list-style-type: none"> – Wyraźne wskazanie na źródła potrzeby zmian – Przekonanie, że sukces zmiany zależy od zaangażowania wszystkich pracowników – Informacja o nieuchronności zmiany – Danie czasu na zaakceptowanie zmiany
Złość	<ul style="list-style-type: none"> – Sabotaż i negacja zmiany – Brak współpracy 	<ul style="list-style-type: none"> – Identyfikacja przyczyn złości – Oddzielenie aspektu emocjonalnego od racjonalnego
Przygnębienie	<ul style="list-style-type: none"> – Utrata wiary w proces zmian – Brak woli i chęci zaangażowania się w zmianę 	<ul style="list-style-type: none"> – Podkreślenie pozytywnych działań takiej osoby – Częsta informacja o wynikach prac nad zmianą
Negocjacje	<ul style="list-style-type: none"> – Chęć kompromisu, aby zachować obecną pozycję i przywileje 	<ul style="list-style-type: none"> – Argumentacja korzyści zmiany – Obalenie obaw
Akceptacja	<ul style="list-style-type: none"> – Chęć do współpracy i osiągnięcia celów – Poparcie dla zmiany 	<ul style="list-style-type: none"> – Docenienie i wynagradzanie pracy i zaangażowania – Obsadzenie w roli mentora, lidera

Źródło: [Błaszczuk 2006, s. 38].

Kolejne działania ułatwiające przełamywanie oporu przed i w trakcie wdrażania SZJ to otwarta komunikacja z pracownikami, stwarzanie możliwości partycypacji w zarządzaniu, delegowanie uprawnień, nagradzanie akceptacji zmiany, wspieranie pracowników, szkolenia i rozwój pracowników itd. Przy realizacji zadań z tego obszaru menedżerowie mogą występować w roli propagatora zmiany, spowiednika, terapeuty oraz podmiotu zainteresowanego konsekwentnym wprowadzeniem zmiany w życie.

5.5. Szkolenia wstępne i specjalistyczne

Pracownicy często boją się tego, co nieznanne, ważne jest zatem wyjaśnienie istoty wprowadzanej zmiany oraz przedstawienie płynących z niej korzyści. Dlatego też dużego znaczenia nabiera dobrze przeprowadzone szkolenie wstępne (zrealizowane już na etapie rozmrożenia), które powinno uświadomić kierownikom oraz pracownikom, że wdrażanie systemu zarządzania jakością nie stwarza dla nich zagrożeń w postaci np. redukcji zatrudnienia, ujawnienia niekompetencji, ale wręcz przeciwnie – ułatwi im pracę i rozszerzy perspektywę rozwoju osobistego. Pozwoli to wyeliminować opór wobec zmiany na początkowym etapie procesu jej wprowadzania. Najpoważniejszym problemem przy wdrażaniu systemu jakości w przebadanych przez A. Fajczak-Kowalską i P. Miłosza [2011, s. 48] 130 firmach okazał się brak znajomości istoty SZJ, a co za tym idzie, można przypuszczać, duży opór wobec zmiany.

Poza szkoleniami wstępnymi, które zazwyczaj mają charakter propagandowy, ważne są również szkolenia specjalistyczne, pogłębiające wiedzę ogólną, a przeprowadzane na etapie wprowadzania oraz utrwalania zmiany (np. dotyczące narzędzi zarządzania jakością). Działania z tego obszaru wymagają wejścia menedżerów w rolę organizatora, propagatora zmiany oraz podmiotu zainteresowanego konsekwentnym wprowadzeniem zmiany w życie.

5.6. Komunikacja

Informowanie pracowników o podejmowanych działaniach na rzecz jakości, ich celowości, wspólne uzgadnianie działań oraz słuchanie pracowników to kolejne istotne działania kierowników warunkujące skuteczność wdrożenia SZJ. Sprzyjają one aprobacie wprowadzanych zmian, mogą zachęcić do zgłaszania pomysłów, problemów, przyznawania się do popełnionych błędów. Ważna jest zatem częsta i otwarta komunikacja (dwustronna), częste spotkania, rozmowy, wspólne celebrowanie sukcesów. Tworzy się dzięki temu atmosferę zaufania i partnerstwa w firmie.

Menedżerowie powinni wspólnie z pracownikami określać rozumienie i znaczenie jakości, definiować cele jakościowe oraz je uzgadniać. Umożliwi to eliminowanie ewentualnych rozbieżności w tym zakresie. Związane z tym role, które mogą spełniać menedżerowie, to: inicjator i propagator zmiany, terapeuta, spowiednik, organizator, podmiot zainteresowany konsekwentnym wprowadzaniem zmiany w życie.

5.7. Motywowanie w kierunku jakości

Kolejny obszar wymagający wykorzystania przez menedżerów „miękkich”, społecznych kompetencji to motywowanie pracowników w kierunku działań projakościowych. Podczas wdrażania SZJ pracownicy zazwyczaj oczekują dodatkowego,

większego wynagrodzenia, ponieważ zwykle zwiększa się zakres ich obowiązków i odpowiedzialności. Wynagrodzenie płacowe powinno być uzależnione między innymi od efektów jakościowych pracy oraz od działań i postaw pro jakościowych pracowników. Motywując pracowników pozapłacowo w kierunku działań na rzecz jakości, menedżerowie mogą wykorzystać następujące instrumenty: stosowanie pochwał, nagród, obdarzanie zaufaniem (powierzanie nowych zadań: ambitnych, wymagających pomysłowości, większego zaangażowania się); oferowanie pracownikom symboli statusu, tj.: odznaczenie, przydzielenie lepszego biura itd. Wspólne celebrowanie sukcesów jest szczególnym rodzajem pochwały i docenienia pracownika, zachęca go również do dalszych działań na rzecz doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie.

Motywowaniem do działań pro jakościowych powinny zostać również objęte zespoły pracownicze. Menedżer może wykorzystać w tym celu następujące instrumenty: rozwijanie ducha zespołu (przez stawianie wyzwań grupowych czy ćwiczenia z zakresu budowania zespołu), popieranie propozycji pochodzących od zespołów, wspieranie samodzielnych zespołów, wyrażanie uznania dla zespołów itd.

Podjmując powyższe działania, menedżer występuje w roli propagatora zmiany oraz podmiotu zainteresowanego konsekwentnym wprowadzaniem zmiany w życie.

5.8. Kształtowanie odpowiedniego systemu oceniania

Ważny jest jasny, czytelny związek między systemem ocen pracowniczych a działaniami pracowników na rzecz jakości w przedsiębiorstwie. Menedżerowie powinni uwzględnić wśród efektywnościowych kryteriów oceny jakościowe efekty pracy, a wśród behawioralnych – działania i postawy pro jakościowe, zaangażowanie, przestrzeganie ustalonych procedur i standardów, współpracę i gotowość niesienia pomocy, dbałość o klientów, wykazywanie inicjatywy itp.

Dobłą praktyką jest stworzenie pracownikowi możliwości dokonania samokontroli i samooceny pracy oraz działań podejmowanych na rzecz jakości. Duże znaczenie w systemie ocen ma rozmowa oceniająca, która daje pracownikowi możliwość wyjaśnienia, w obecności przełożonego, przebiegu działań, ustalenia przyczyn problemów, podzielenia się uwagami, informacjami, stworzenia atmosfery zaufania i partnerstwa.

Menedżerowie, podejmując działania z tego obszaru, występują w rolach: propagatora zmiany, spowiednika, przywódcy oraz podmiotu zainteresowanego konsekwentnym wprowadzaniem zmiany w życie.

6. Zakończenie

Osiągnięcie sukcesu w implementacji systemów zarządzania jakością w dużej mierze zależy od ludzi. W procesie wdrażania systemów jakości kwestie społeczne są jednak niejednokrotnie zaniedbywane. Menedżerowie oraz naczelne kierownictwo

firm popołniają w tym obszarze sporo błędów, niedoceniając oddziaływania tej zmiany organizacyjnej na ludzi oraz jej psychospołecznych uwarunkowań.

Zarządzanie jakością jest mocno zhumanizowaną koncepcją zarządzania, zależną w dużej mierze od potencjału społecznego organizacji. To ludzie bowiem tworzą i doskonalą jakość w przedsiębiorstwie. Pozytywne nastawienie pracowników do działań projakościowych w przedsiębiorstwie, znajomość idei, zasad oraz narzędzi zarządzania jakością, projakościowe postawy, zachowania, motywacje pracownicze są zatem niezwykle ważne. Rolą menedżera jako lidera zmiany jest stworzenie warunków umożliwiających przygotowanie i wprowadzenie systemu zarządzania jakością – również w obszarze psychospołecznym organizacji.

Najpierw jednak menedżerowie powinni poznać i zrozumieć istotę i potrzebę wdrożenia SZJ, ale również nauczyć się zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie. Jest to warunek skutecznego wsparcia przez nich procesu implementacji systemu zarządzania jakością. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez J. Lichtarskiego [2006a, s. 5; 2006b, s. 10] na grupie przedsiębiorców i menedżerów oraz przedstawicieli środowiska naukowego, główne siły powstrzymujące menedżerów przed podejmowaniem i realizacją zmian w zarządzaniu tkwią po stronie samych menedżerów, a ściślej – w niedoborach ich wiedzy i umiejętności oraz w ich przeciążeniu pracą. Należałoby zatem, zdaniem autora, poszukiwać źródeł wzrostu aktywności działań doskonalących zarządzanie.

Bardzo dużym wyzwaniem dla menedżerów jest spowodowanie, aby ludzie dobrze znosili proces zmian. Umiejętność i chęć przygotowania pracowników do zmiany, rozwiewanie powstających wątpliwości co do zachodzących wydarzeń oraz utrwalanie, „zakotwiczenie” zmiany mają duży wpływ na skuteczne wdrożenie SZJ.

W procesie implementacji systemów zarządzania jakością menedżerowie różnych szczebli zarządzania powinni przyjmować postawy aktywne na poszczególnych etapach przygotowania i wprowadzania zmiany organizacyjnej oraz występować, w różnym zakresie, w różnych rolach: inicjatora, kreatora zmiany organizacyjnej, przywódcy, propagatora zmiany, inspiratora, spowiednika, czasem również terapeuty oraz podmiotu zainteresowanego konsekwentnym wprowadzaniem tej zmiany w życie.

Literatura

- Błaszczuk A., *Delta zmian*, „Personel” 2006, nr 3.
- Borys T., Rogala P., *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011.
- Broniewska G., *Cykl zorganizowanego działania, czyli o tradycyjnej i współczesnej logice wprowadzania zmian i doskonalenia organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 5.
- Bugdol M., *System zarządzania jakością a system społeczny organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.
- Bugdol M., Jedynek P., *Współczesne systemy zarządzania*, Helion, Gliwice 2012.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.

- Fajczak-Kowalska A., Miłosz P., *Problemy z wdrażaniem systemu zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 2011, nr 3.
- Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2008.
- Hermianiuk T., Sikora T., *Wdrażania systemów zarządzania jakością – korzyści i trudności*, „Problemy Jakości” 2010, nr 5.
- Kowalczyk J., *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość*, CeDeWu.Pl, Warszawa 2008.
- Lichtarski J., *Opinie przedstawicieli środowiska naukowego o doskonaleniu zarządzania w praktyce gospodarczej*, „Przegląd Organizacji” 2006a, nr 9.
- Lichtarski J., *Opinie przedsiębiorców i menedżerów o doskonaleniu zarządzania w przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji” 2006b, nr 10.
- Osbert-Pociecha G., *Dualna rola człowieka jako źródła kreatywności i oporu w zarządzaniu zmianami w przedsiębiorstwie*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 43, Wrocław 2009.
- Robbins S.R., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- Sebastianelli R., Tamimi N., *Understanding the Obstacles to TQM Success*, „The Quality Management Journal” 2003, vol. 10, no. 3.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002.
- Ścierański J., *Czynnik ludzki a skuteczność funkcjonowania systemów zarządzania jakością w organizacjach przemysłowych i administracji*, [w:] *Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej*, red. W. Grudzewski, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych, Katowice 2007.
- Urbaniak M., *Zarządzanie jakością*, Difin, Warszawa 2004.
- Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.
- Żemigala M., *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Placet, Warszawa 2008.

MANAGER AS A LEADER OF CHANGE IN THE IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS

Summary: The aim of this paper is to present the role and areas of activity of managers in the process of implementation of quality management systems seen as an organizational change, with particular emphasis on the social, “soft” aspects of these issues.

Keywords: leader of change, organizational change, quality management systems.