

ROLA LIDERÓW W KSZTAŁTOWANIU JAKOŚCI W KONTEKŚCIE PRZYGOTOWYWANIA SAMOOCENY DO KONKURSU POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI

7.1 WPROWADZENIE

Jak podaje Główny Urząd Statystyczny, w Polsce w roku 2013 działalność prowadziło 1771 tysięcy przedsiębiorstw niefinansowych [2]. Ta właśnie ilość podmiotów gospodarczych i otoczenie w jakim funkcjonują, stanowią swoiste stymulatory w dążeniu do uzyskania stabilnej pozycji ekonomicznej i konkurencyjnej. Dążenie przez przedsiębiorstwa do osiągnięcia wysokiej pozycji konkurencyjnej i rynkowej motywuje liderów podmiotów gospodarczych do wytyczania i podejmowania działań w kierunku doskonalenia, z wykorzystaniem różnorodnych narzędzi i metod. Istnieje wiele narzędzi zarządczych. Jednym z nich jest system zarządzania jakością ISO 9001, wdrożony i funkcjonujący w Polsce w ponad 10000 organizacji [4]. System umożliwia kompleksowe uporządkowanie procesów w organizacji, jak również koncentrację na wytyczonych celach.

Zaangażowanie kierownictwa to jeden z kluczowych elementów działania systemu. System w wyniku wbudowanych mechanizmów, stymuluje liderów do analizy dostarczanych przez system informacji, i ukierunkowuje dalsze działania żądając bezpośrednich dowodów [3], [5]. Przywództwo zatem, to jeden z najważniejszych elementów w funkcjonowaniu organizacji. Obejmuje ono swym zasięgiem całokształt organizacji. Liderzy określają cele organizacji, kreują wizję, jak również opracowują strategię działania i dokonują alokacji niezbędnych zasobów, do realizacji wytyczonych celów wewnątrz organizacji. To ich postawa stanowi czynnik wywierający największy wpływ na klientów wewnętrznych na wszystkich etapach podejmowanych działań, w tym także na system zarządzania jakością.

Celem artykułu jest przedstawienie roli jaką pełnią liderzy we współczesnych organizacjach, we wdrażaniu i kształtowaniu systemu zarządzania jakością, w wytyczaniu strategii organizacji, oraz narzędzi do monitorowania systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwach.

7.2 LIDERZY A SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ ORGANIZACJI

„Społeczna Odpowiedzialność Organizacji jest koncepcją stanowiącą

implementację zrównoważonego (trwałego) rozwoju z uwzględnieniem aspektów ekonomicznych, środowiskowych oraz społecznych” [10]. Wdrożenie tej koncepcji wywiera istotny wpływ na zarządzanie organizacją oraz na budowanie jej pozytywnego wizerunku, zarówno w otoczeniu społecznym, jak i gospodarczym. Szybkie zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw wymuszają na liderach przyjęcie zdecydowanej postawy, ukierunkowanej na integrację zainteresowanych wokół wytyczonych celów organizacji. Liderzy, pełnią w organizacji różne role.

Role interpersonalne – poprzez reprezentowanie organizacji, lider to przywódca i mentor w określeniu standardów i sposobu wykonywania pracy, jak również osoba stanowiąca kontakt pomiędzy różnymi szczeblami organizacji.

Rola informacyjna, to też istotna część pracy lidera – musi on być obserwatorem i poszukiwaczem nowych rozwiązań dla organizacji, jak również rzecznikiem pomiędzy interesariuszami organizacji.

Role decyzyjne to role spełniane przy podejmowaniu decyzji wynikających z inicjacji i wdrażania zmian, alokacji zasobów, jak również z negocjacji [1], [8]. Rolą przywódcy jest także realizacja wytyczonych działań. W kontekście Społecznej Odpowiedzialności zadania przywódcy zostają uszczegółowione w wyniku zaangażowania w promowanie Społecznej Odpowiedzialności Organizacji. Koniecznym jest też spełnianie przez przywódców roli lidera w zarządzaniu środowiskiem, etyką, przestrzeganiem prawa pracownika, jak również analiza trendów mających wpływ na Społeczną Odpowiedzialność Organizacji. Niezwykle ważne jest także włączenie Społecznej Odpowiedzialności Organizacji w planowanie strategiczne.

7.3 STRATEGIA PRZYWÓDZTWA W TQM – TOTAL QUALITY LEADERSHIP

Organizacja, aby działać na rynku potrzebuje odpowiedniej dla niej strategii, uwzględniającej zarówno szanse, jak i zagrożenia. Przyjęcie strategii, związane jest z koniecznością wypracowania kompromisu (z wykorzystaniem posiadanych zasobów), pomiędzy dwoma stanami przedsiębiorstwa: stałością i zmiennością w działaniu. Ta sprzeczność wynika ze specyfiki rozumienia problemu. Co istotne, strategia jakości w jednym aspekcie (koncentracja działań w celu osiągnięcia wytyczonych celów), będzie wytyczną działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, w drugim natomiast, koncentruje się na elastyczności podmiotu w dążeniu do zaspokojenia interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Wśród przyjętych strategii jakości, można rozróżnić strategię: przywództwa; zaangażowania pracowników; lojalności klienta; kultury organizacyjnej; programów poprawy jakości; technik, metod i narzędzi jakościowych; orientacji marketingowej; masowych szkoleń [6]. Powiązanie o zasięg oddziaływania pomiędzy wyszczególnionymi strategiami jakości, zostały przedstawione na rys. 7.1. Analizując poniższy rysunek, zauważyć można, że strategia przywództwa wywiera wpływ bezpośrednio na strategię: kultury organizacyjnej, zaangażowania pracowników i lojalności klienta.



Rys. 7.1 Relacje między strategiami jakości

Źródło: Szczepańska K., Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i teraźniejszość, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, 2010, s.162

Te strategie natomiast wywierają wpływ na:

- strategia kultury organizacyjnej na programy poprawy jakości i strategię technik, metod, narzędzi jakościowych;
- strategia lojalności klienta na strategię orientacji marketingowej;
- wzajemne oddziaływanie występuje między strategią zaangażowania pracowników i strategią kultury organizacyjnej, oraz strategią zaangażowania pracowników i strategią masowych szkoleń.

Przywództwo to najistotniejszy czynnik wpływający na skuteczne i sprawne funkcjonowanie organizacji. Koncepcja Total Quality Leadership, czyli totalne przywództwo przez jakość, stanowi zapewnienie najwyższej jakości dla klienta, będącej wynikiem ciągłego budowania doskonałości w działaniach, obejmujących wszystkie aspekty organizacji [6]. TQL to również zastosowanie metod ilościowych w celu zapewnienia i doskonalenia, zarówno produktów, jak i usług wynikających ze zgłaszanych potrzeb klientów. Przy wdrażaniu TQL konieczne zatem staje się wzięcie pod uwagę następujących elementów:

- Odpowiednie przywództwo: wzbudzenie zaangażowania wszystkich pracowników osiągnięte w wyniku doboru właściwych przywódców;
- Zastosowanie metod ilościowych: wykorzystanie przy podejmowaniu decyzji wyników analiz i danych statystycznych;
- Zarządzanie wiedzą: wszelkie działania podejmowane w celu zapewnienia współpracy zespołowej, oraz osiągnięcia wzajemnego uczenia się pracowników;
- Ciągłe doskonalenie: nadzór nad doskonaleniem wszystkich procesów z wykorzystaniem koncepcji ciągłego doskonalenia;
- Orientacja procesowa: należy pogrupować właściwie procesy w organizacji i nadać im odpowiednie priorytety;
- Zaspokojenie potrzeb użytkowników końcowych: należy ukierunkować wszelkie podejmowane działania bezpośrednio na zaspokajanie potrzeb odbiorcy;
- Krótko i długookresowe podejście: konieczne jest zapewnienie stabilności finansowej w bieżącym okresie, jak również wytyczenie długookresowych założeń [11].

W organizacji nastawionej pro jakościowo, to lider bezpośrednio wskazuje sposób wykorzystania posiadanych kapitałów, zarówno rzeczowych, jak i ludzkich. Jego zaangażowanie w identyfikację celów organizacji wywiera zasadniczy wpływ na otoczenie, w którym funkcjonuje. Lider TQL to wizjoner i zarazem innowator wierzący w postęp i kapitał ludzki. Jego zadaniem jest wytyczenie granic samodzielności i odpowiedzialności pracowniczej [6].

7.4 ROLA PRZYWÓDZTWA WEDŁUG KRYTERIÓW POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI

Kryteria Polskiej Nagrody Jakości opracowane są na podstawie filozofii „Modelu Znakomitości EFQM” – Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością, mają one za zadanie upowszechnianie koncepcji TQM w polskich organizacjach – a tym samym ukierunkowanie na osiągnięcie europejskiej znakomitości. Jednym z kryteriów ocenianych w Polskiej Nagrodzie Jakości jest przywództwo. Stanowi ono (oprócz strategii, pracowników, partnerstwa i zasobów oraz procesów, wyrobów i usług) filar potencjału organizacji. Kryterium to poddaje ocenie zaangażowanie liderów w kształtowanie przyszłości, poprzez definiowanie jednoznacznych celów i dążenie do ich realizacji. Według Polskiej Nagrody Jakości znakomici liderzy:

- Pełnią role modelowe, wzmacniają kulturę pracowników,
- Konkretyzują oraz komunikują priorytetowe kierunki rozwoju,
- Znają strategiczne determinanty rozwoju biznesu,
- Demonstrują kompetencje w wyniku podejmowania rzeczowych i bieżących decyzji w oparciu o fakty, wspierając się doświadczeniem i uwzględnieniem wszelkich konsekwencji podjętego działania,
- Cechuje ich elastyczność, zwłaszcza w wytyczaniu nowych kierunków rozwoju organizacji,
- Budują zaufanie pracowników oraz interesariuszy [7].

Analizując powyższe zadania, jakie wytycza przed liderami TQM, trudno nie zauważyć jak szeroki zasięg ma oddziaływanie liderów na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. To właśnie oni stanowią swoistą siłę napędową organizacji, poprzez podejmowane decyzje wytyczające kierunki rozwoju organizacji, sposoby realizacji zadań, jak również decydują o całokształcie działalności przedsiębiorstwa.

7.5 ANALIZA ROLI LIDERA W PRZEDSIĘBIORSTWACH – WYNIKI BADAŃ

W celu przeprowadzenia analizy roli liderów w organizacjach posiadających dojrzały system zarządzania jakością, przeprowadzono badania pilotażowe. Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety. Uzyskane dane uzupełniono o wywiady bezpośrednie przeprowadzone w grupie przedstawicieli przedsiębiorstw produkcyjnych. Badania przeprowadzono na jednej z grup uczestników, biorących udział w szkoleniu z zakresu przygotowywania wniosku - samooceny do konkursu Polskiej Nagrody Jakości. Uczestnikami szkolenia były 3 przedsiębiorstwa produkcyjne oraz 1 organizacja publiczna – służby zdrowia. Badanie przeprowadzono na próbie wszystkich przedsiębiorstw produkcyjnych z pominięciem udziału organizacji służby

zdrowia. Badane przedsiębiorstwa należały do grupy małych (10-50 zatrudnionych), dużych (251-500 zatrudnionych) oraz wielkich (powyżej 501 zatrudnionych) organizacji, co daje możliwość porównania stosowanych praktyk w badanych podmiotach. W badaniu poruszone zostały problemy z zakresu udziału liderów w poszczególnych etapach tworzenia, jak i kontroli systemu zarządzania jakością. Wybrane zagadnienia związane bezpośrednio z pozycją liderów oraz ich postawą przy realizacji wybranych zadań, opisano w dalszej części niniejszego opracowania.

- Wdrażanie systemu zarządzania jakością – czy organizacja wdrażała system zarządzania jakością z doradcą zewnętrznym – tylko jedna z organizacji nie korzystała z doradcy zewnętrznego. Kierownictwo organizacji przy podejmowaniu decyzji o wyborze doradcy zewnętrznego, kierowało się opiniami innych organizacji na temat firmy doradczej, jej nazwą i prestiżem. Również niebagatelną rolę odegrała cena za usługę. Rozpatrując uzyskane odpowiedzi, jak również uzupełniając je wywiadem, można stwierdzić, że decyzją liderów w większości organizacji, budowa systemów przebiegała z pomocą doradców zewnętrznych, z szerokim udziałem pracowników wszystkich szczebli. Doborowi doradcy towarzyszyły niewątpliwie przemyślane decyzje, pozwalające na określenie wymagań stawianych systemowi, a zarazem określeniu stopnia znajomości przez doradcę branży. Ważna też była analiza dotycząca środków pieniężnych, jakie mogły być przeznaczone na cel, jakim jest wdrożenie systemu zarządzania jakością.
- Potrzeba wdrożenia systemu zarządzania jakością – na ile potrzeba budowy systemu zarządzania jakością wynikała z potrzeb wewnętrznych a na ile z zewnętrznych – w grupie badanej tylko jedno przedsiębiorstwo postawiło znak równości między potrzebami zewnętrznymi a wewnętrznymi. Pozostałe podmioty, jako dominującą wskazały potrzebę zewnętrzną. W wywiadach przeprowadzonych z uczestnikami ustalono, że przeważającym czynnikiem zewnętrznym oprócz osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest dbałość o wizerunek firmy wśród klientów. System zarządzania jakością ma uwiarygodnić przedsiębiorstwo w oczach klienta. Ma stanowić również gwarancję zachowania staranności na wszystkich etapach realizowanej usługi. Analizując uzyskane informacje, trudno nie zauważyć dbałości liderów o bezpośrednie zadowolenie odbiorców świadczonych usług. Decyzja o wdrożeniu systemu zarządzania jakością, wynikała z przemyśleń dotyczących, zarówno klienta, jak również analizy rynku – poszukiwanie przewagi konkurencyjnej. W swoich działaniach wzięto również pod uwagę potrzebę wewnętrzną, jaką jest niewątpliwie usystematyzowanie procesów w przedsiębiorstwie, tym samym zwiększenie komfortu pracy pracowników, wytyczenie granic odpowiedzialności.
- Wybór jednostki certyfikującej – to również zadanie najwyższego kierownictwa organizacji – Badane podmioty wskazały, że kierownictwo wybierając jednostkę certyfikującą kierowało się jej nazwą i prestiżem. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w wyniku wdrożenia systemu zarządzania jakością, związane jest bezpośrednio z uzyskaniem certyfikatu. Należy brać pod uwagę, że zainteresowany

klient będzie miał rozeznanie w zakresie jednostek certyfikujących. To one właśnie, dzięki już wypracowanej opinii, dają gwarancję rzetelnych audytów systemów, jak również prawidłowości opracowywanych raportów z audytów systemu.

- Sposób traktowania systemu zarządzania jakością w organizacji – jako system obejmujący wszelkie działania organizacji realizowane we wszystkich komórkach organizacyjnych. Budowanie świadomości pracowników, jak również egzekwowanie prawidłowego działania systemu zarządzania jakością, nie jest możliwe bez pełnego zaangażowania liderów, jak również bez ich wzorcowego postępowania. Podejmowane przez liderów działania stanowiące przykład dla pracowników, a tym samym zachęcające do przyjęcia prawidłowej postawy wobec założeń systemu zarządzania jakością, znajdują odzwierciedlenie w sposobie jego traktowania. W badanych przedsiębiorstwach system jest wykorzystywanym narzędziem zarządczym. Odpowiedź wskazuje jednoznacznie na wysokie zaangażowanie liderów w tworzenie i wdrażanie systemu.
- Narzędzia wykorzystywane w organizacji do badania skuteczności systemu zarządzania jakością – Badani wskazali następujące narzędzia do badania skuteczności systemu zarządzania jakością wykorzystywane w ich organizacjach: audyt wewnętrzny, monitorowanie procesów, przegląd zarządzania, pomiar zadowolenia klienta, samoocena, pomiar realizacji celów jakościowych, strategiczna karta wyników, pomiar zadowolenia pracowników. W badanych przedsiębiorstwach wykorzystywane są zatem różne narzędzia pomiaru skuteczności systemu zarządzania jakością. Czynnikiem niezbędnym do badania skuteczności systemu zarządzania jakością jest zaangażowanie liderów. To właśnie oni moderują ten proces. Zaangażowani liderzy uzasadniają we właściwy sposób konieczność prowadzenia pomiarów, przeznaczają na ten cel odpowiednie zasoby, wskazują osoby odpowiedzialne za proces i starają się je właściwie do niego przygotować.
- Analizując potencjał organizacji, przedsiębiorstwa za najważniejsze spośród tej grupy filarów wskazały: przywództwo, strategię i politykę. Są to filary kreowane bezpośrednio przez najwyższe kierownictwo organizacji. Najwyraźniej wśród badanych przedsiębiorstw posiadających dojrzały system zarządzania jakością liderzy w stu procentach spełniają swoje zadania. Pełne zaangażowanie liderów pozwoliło wdrożyć w przedsiębiorstwach TQM, zagwarantować środki na realizację jasnych celów, jak również przekonać Każdy z podmiotów pracowników do wytyczonej strategii przedsiębiorstwa.

PODSUMOWANIE

Każdy z podmiotów gospodarczych funkcjonujących na rynku posiada potencjał, jak również zasoby. Właściwe wykorzystanie obydwu składowych stanowi gwarancję sukcesu przedsiębiorstwa, działającego we współczesnym otoczeniu. Tempo zmian powoduje niejednokrotnie problem w nadążaniu za nowymi trendami, czy też za stale rosnącą konkurencją – dlatego dostosowywanie strategii przedsiębiorstwa, jak również

motywowanie pracowników, to niezwykle istotny czynnik w działalności organizacji. Wymienione zadania realizowane są przez liderów podmiotów. Nie sposób pominąć społecznej odpowiedzialności organizacji. Liderzy oceniani są w aspekcie etyki, przestrzegania prawa pracownika i warunków jego pracy, analizy przyszłych tendencji rynkowych. Istotnym aspektem pełnienia funkcji lidera są przypisane mu role interpersonalne, informacyjne i decyzyjne, to właśnie one kształtują pozycję lidera i nadają mu charakter nadrzędny w przedsiębiorstwie. Kolejnym ważnym aspektem funkcji lidera jest opracowanie odpowiedniej strategii przywództwa – to niezwykle odpowiedzialne z perspektywy organizacji zadanie. Jak wskazano w niniejszym opracowaniu, strategia przywództwa wywiera bezpośredni wpływ na całokształt przyjętych strategii. Ta zależność kreuje odpowiedzialność liderów za wszystkie obszary działalności, jak również za procesy w przedsiębiorstwie. Zastosowanie natomiast koncepcji Total Quality Leadership, nakłada na przywódców obowiązek oraz odpowiedzialność za całokształt organizacji, ze szczególnym naciskiem na świadomość powierzonych zadań. TQL zawiera wytyczne do realizacji zadań tj. wskazuje obszary, którym należy poświęcić najwięcej uwagi. Nie bez echa pozostają cechy, jakie powinien posiadać przywódca. Należą do nich: samoświadomość, samoregulacja, motywacja, empatia oraz umiejętności społeczne. Rolę przywództwa wskazano również w konkursie Polskiej Nagrody Jakości – jest to jeden z filarów potencjału organizacji, jednakże, jak wykazano w niniejszej pracy wywierający bezpośredni wpływ na całokształt organizacji.

Poddając analizie dane otrzymane w wyniku badania ankietowego, oraz w bezpośrednim wywiadzie, zauważyć należy, że liderzy są w pełni ukierunkowani na współpracę z organizacjami. To liderzy podjęli decyzję o wdrożeniu do organizacji systemu zarządzania jakością, kierując się zarówno potrzebami zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi. Liderzy mieli bezpośredni wpływ na wybór doradców zewnętrznych do wdrożenia systemu, jak również jednostki certyfikującej. Przesłankami do dokonania właściwych wyborów wspomnianych jednostek były w każdym przypadku opinia, nazwa i prestiż organizacji, co świadczy o przemyślanym wyborze, jak również odpowiedzialności za podejmowane działania. Z uzyskanych informacji wynika, że liderzy przedsiębiorstw startujących w konkursie Polskiej Nagrody Jakości, dbają o świadome rozpowszechnianie systemu zarządzania jakością w kierowanych przez nich przedsiębiorstwach. Wynika to ze sposobu traktowania systemu – jako systemu obejmującego wszelkie działania organizacji, realizowane we wszystkich komórkach organizacyjnych. Kolejnym atutem liderów w badanych przedsiębiorstwach, jest szerokie zastosowanie przez nich narzędzi do badania skuteczności działania systemu. Jak wynika z uzyskanych danych liderzy wykorzystują zróżnicowane narzędzia badania skuteczności systemu (audyt wewnętrzny, monitorowanie procesów, przegląd zarządzania, pomiar zadowolenia klienta, samoocena, pomiar realizacji celów jakościowych, strategiczna karta wyników, pomiar zadowolenia pracowników), obejmujące pomiarem nie tylko procesy związane z klientem, ale całokształt organizacji. Badani wskazali też istotność przywództwa, strategii i polityki, jako najważniejsze

z filarów wyróżnionych w konkursie Polskiej Nagrodzie Jakości. Zauważyć należy, że zarówno strategia, jak i przyjęta polityka przedsiębiorstwa tworzone są przez liderów organizacji.

W przeprowadzonym badaniu każda z uzyskanych odpowiedzi wskazuje na niezwykle ważną rolę, jaką spełniają liderzy w organizacjach. Niejednokrotnie to ich postawa wobec organizacji i jej problemów, decyduje o sukcesie lub porażce, w dążeniu do osiągnięcia pozycji konkurencyjnej, sukcesu ekonomicznego czy też gospodarczego organizacji.

LITERATURA

1. A. D'Amato, S. Henderson, S. Florence. *Corporate Social Responsibility and Sustainable Business. A Guide to Leadership Tasks and Functions*. Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina, 2009
2. Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2013, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, 2014 – www.stat.gov.pl z dnia 26-03-2015
3. M.J. Ligarski. „Czy certyfikowany system jakości przeszkadza w zarządzaniu organizacją?”, *Przeгляд Organizacji*, 2006, nr 9, s. 35-38
4. M.J. Ligarski. „Problem identification method in certified quality management systems”. *Acta technologica agriculturae*, 2013, nr 4, p. 106-110.
5. M.J. Ligarski. „System zarządzania jakością – szansa czy zagrożenie dla organizacji”. *Przeгляд Organizacji*, 2007, nr 2, s. 38-41.
6. Ravishankar S. Ulle, A. N. Santosh Kumar. „A Review on Total Quality Leadership In TQM Practices –Industrial Management and Organizations”. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, Vol.3, Issue - 5 2014.
7. M. Recha. Polska Nagroda Jakości, Edycja XX-2014, Sekretariat Polskiej Nagrody Jakości, Warszawa, 2014
8. J.M. Sroka. „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a role menedżerskie”. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 2011, 22
9. K. Szczepańska. *Kompleksowe zarządzani jakością. Przeszłość i terażniejszość*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, 2010, s.115
10. S. Tkaczyk. „Rola przywódcy w społecznej odpowiedzialności organizacji”, Materiały konferencyjne, IV Konferencja Dobre praktyki doskonalenia zarządzania, Warszawa, 2013.
11. R. Wolniak. Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenia zarządzania jakością. CeDeWu.PL, Warszawa, 2012

ROLA LIDERÓW W KSZTAŁTOWANIU JAKOŚCI W KONTEKŚCIE PRZYGOTOWYWANIA SAMOOCENY DO KONKURSU POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI

Streszczenie. W opracowaniu starano się przedstawić rolę jaką spełniają liderzy w kształtowaniu jakości w organizacji. Zobrazowano obszar wpływu i zasięg oddziaływania liderów w przedsiębiorstwach. Wskazano relacje zachodzące pomiędzy strategią przywództwa a pozostałymi strategiami przyjętymi w organizacjach. Podjęto próbę określenia wpływu liderów na poszczególne etapy wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. Przedstawiono również rolę przywództwa według kryteriów Polskiej Nagrody Jakości. Analizy wskazującej obszary oddziaływania liderów, dokonano na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych, uzupełnionych o wywiady na grupie uczestników jednego ze szkoleń z zakresu przygotowywania wniosków samooceny, do udziału w konkursie Polskiej Nagrody Jakości.

Słowa kluczowe: lider, system zarządzania jakością, Total Quality Leadership, samoocena, Polska Nagroda Jakości

THE ROLE OF LEADERS IN SHAPING THE QUALITY IN THE CONTEXT OF PREPARATION OF SELF-ASSESSMENT FOR THE POLISH QUALITY AWARD COMPETITION

Abstract: This paper tries to identify the role of the leaders in shaping the quality within an organization. It describes the area as well as the range of the influence of leaders in organizations. The relationship between leadership strategy and other strategies adopted in the companies was indicated. Moreover, an attempt was made to determine the influence of the leaders on particular stages of implementation as well as functioning of the quality management system in the enterprise. It also presents the role of leadership according to the Polish Quality Award criteria. An analysis indicating the areas of leaders' influence was conducted on the basis of a survey and interviews carried out in a group of participants of one of the trainings on the preparation of self-assessment for the Polish Quality Award competition.

Key words: leader, quality management system, Total Quality Leadership, self-assessment, the Polish Quality Award

mgr inż. Dorota KSIĄŻEK
Politechnika Śląska,
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Inżynierii Produkcji
ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze
e-mail: Dorota.Ksiazek@polsl.pl

dr hab. inż. Mariusz J. LIGARSKI, prof. Pol. Śl.
Politechnika Śląska,
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Inżynierii Produkcji
ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze
e-mail: Mariusz.Ligarski@polsl.pl

Data przesłania artykułu do Redakcji: 23.03.2015
Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 03.06.2015