

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Politechnika Łódzka

ROLA I POSTAWA KADRY KIEROWNICZEJ W PROCESIE RADYKAŁNYCH ZMIAN (NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTW REGIONU ŁÓDZKIEGO)

1. Wstęp

Ludzie działający w organizacji zachowują się różnie wobec zmian, zarówno ich pragną, jak się ich obawiają. Różnie też oceniają siły wywołujące zmiany. Zależy to od ich statusu, kwalifikacji, pełnionych funkcji, osobowości, a także od rozmaitych czynników warunkujących ich życie zawodowe i osobiste. Kadra kierownicza, z racji swojego stanowiska i pełnionych funkcji, odgrywa szczególną rolę w procesie zmian. To właśnie przedstawiciele tej grupy pracowniczej kształtują stosunki wewnątrz organizacji i jej relacje z otoczeniem poprzez udział w formułowaniu wizji, celów i strategii w przedsiębiorstwie. Oddziałują oni także na postawy podległych sobie pracowników, modyfikując ich zachowanie. Tak więc wdrażanie zmian w przedsiębiorstwie, a zwłaszcza zmian radykalnych, stawia przed kadrą zarządzającą wiele zadań i powinności, które mają do wypełnienia.

2. Pojęcie i cechy zmian radykalnych

Zmiany stały się jedyną pewną rzeczą w dzisiejszym biznesie. Jednocześnie słowo „zmiana” w zależności od sytuacji może mieć różne znaczenie. Czasem bywa używane jako synonim „innowacji”, bądź „transformacji”, a czasem rozumiane jest nawet jako „ewolucja społeczna” lub „dynamika organizacyjna” [Małyk-Musiał 2003, s. 29]. W kategoriach ogólnych zmiana jest procesem, stwierdzeniem różnicy między jednym stanem (w czasie t_1) a innym stanem (w czasie t_2), bez względu na jej przyczyny, formy czy skutki. Przestrzeń pomiędzy tymi stanami wypełniają zmiany i leżące u ich podstaw innowacje [Baugier, Vuillod 1993, s. 18]. Zmiana jest czymś innym, stanowi pewną odmiennność. Może ona dotyczyć dowolnego aspektu organizacji i wyrażać się w przekształceniach składników

(podsystemów) organizacji i powiązań między nimi oraz relacji zachodzących między organizacją a jej otoczeniem [Majchrzak 2001, s. 42]. Zmiana przejawia się zatem w dokonywaniu trwałej korekty lub modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, ludźmi i aparaturą w wymiarze czasu i przestrzeni, niezależnie od charakteru jej skutków [Czermiński, Czerska, Nogalski, Rutka, Apanowicz 2002, s. 447].

Zmiany są zjawiskiem złożonym i wielowymiarowym, trudno więc dokonać ich jednolitego podziału. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele typologii zmian w przedsiębiorstwie, dokonywanych ze względu na różne kryteria. Dokonując klasyfikacji zmian ze względu na: zasięg (czy zmiana obejmuje wybrany element, czy cały system), czas (ciągłość zmiany) oraz charakter (czy zmiana jest odpowiedzią, czy efektem przewidywania zjawisk zachodzących w otoczeniu), wyróżnia się: zmiany stopniowe (normalne) i radykalne.

Zmiana radykalna, zwana także w literaturze zmianą łamiącą strukturę (*frame-breaking change*), jest wywołana koniecznością reakcji na poważne zmiany zachodzące w otoczeniu lub wewnątrz organizacji albo też chęcią ich wyprzedzenia. Jest zmianą kompleksową, obejmującą całe przedsiębiorstwo lub znaczną jego część, a zakres przeobrażeń jest głęboki. Zmiana radykalna obejmuje następujące działania:

- reorientację misji, celów strategicznych i innych podstawowych wartości przedsiębiorstwa,
- zmianę w zakresie własności, a w związku z tym zmianę struktury władzy,
- zmianę systemu podejmowania decyzji i sieci informacyjnej,
- reorganizację (zmianę struktury, systemów i procedur),
- wymianę części kadry (ze względu na nową misję czy reorganizację firmy) [Mintzberg, Quinn 1991, s. 781].

Zdaniem M. Bratnickiego, zmiana radykalna obejmuje cztery etapy, a mianowicie:

- transformację sposobu widzenia świata, która wychodzi od zmiany założeń kulturowych podzielanych przez kadrę zarządzającą, a następnie poprzez zmianę wartości organizacyjnych i struktury organizacyjnej, do zmiany strategii przedsiębiorstwa. Jest to zmiana totalna, szybka, brutalna, przeprowadzona w sytuacji niepewnej i pod presją czasu;
- rewitalizację praktyk, która ma swój początek w przekształceniu wartości organizacyjnych, aby na tej podstawie zmienić strukturę organizacyjną, a w ślad za tym strategię. Ma ona miejsce w okolicznościach braku presji czasu, nieokreśloności i zachodzi szybko;
- reorientację domeny lub pozycji strategicznej, która bierze za punkt startu strategię działalności, a kolejne przeobrażenia dotyczą struktury organizacyjnej, założeń kulturowych i wartości organizacyjnych. W tym przypadku sytuacja jest wyraźnie określona i nie ma potrzeby pilnych działań;
- naprawianie dla przetrwania w krótkim horyzoncie czasu, które koncentruje uwagę w pierwszym rzędzie na strukturze organizacyjnej, a później obejmuje kolejno strategię przedsiębiorstwa, założenia kulturowe i wartości organizacyjne. Tutaj sytuacja jest jasna, chociaż kryzysowa [Bratnicki 1998, s. 212].

Zmianą radykalną jest także restrukturyzacja przedsiębiorstwa rozumiana jako suma przedsięwzięć zmierzających do zmian w ramach struktury składników (dziedzin) i metod funkcjonowania przedsiębiorstwa, prowadzących do jego odnowienia i wzrostu efektywności działania oraz możliwości rozwojowych. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest zatem efektywnościowo-twórczym instrumentem zmian w firmie, ponieważ stwarza warunki podniesienia jej wartości i atrakcyjności na rynku.

Należy również zaznaczyć, że zmiany radykalne:

- powinny być projektowane kompleksowo i wprowadzane szybko, gdyż im dłużej trwa ich wdrażanie, tym bardziej wzrasta ryzyko niepowodzenia, albo-
wiem przedłuża się czas destabilizacji w działaniu firmy;
- powinny być ściśle powiązane ze zmianami strategicznymi, a nawet wbudowane w ich strukturę. Dzięki temu łatwiej staną się zmianami rozwojowymi, które umożliwią znaczące podniesienie stopnia zorganizowania firmy i sprawności jej funkcjonowania;
- obciążone są wysokim ryzykiem i niepewnością. Są znacznie bardziej zagrożone możliwością niespełnienia oczekiwań, niż zmiany (innowacje) stopniowe [Penc 1999, s. 182].

Zmiana radykalna zatem ma charakter rewolucyjny, powoduje w pewnym stopniu zerwanie z przeszłością i budowę „nowej” organizacji, a menedżerowie odgrywają tu zazwyczaj rolę inicjatorów i realizatorów tych przekształceń.

3. Rola i zadania kadry kierowniczej w implementacji zmian radykalnych

Kadra kierownicza inicjuje i przygotowuje projekt zmian radykalnych w przedsiębiorstwie oraz odpowiada za uzyskane wyniki, odgrywa zatem w tym procesie szczególną rolę. W fazie przygotowywania zmian w firmie niezbędna jest ich fachowa wiedza i znajomość procesów, a także szczególne spojrzenie na zjawiska zachodzące w organizacji, wynikające z pozycji menedżerów, niezależnie od tego, czy w tę fazę są zaangażowani także pracownicy i/lub konsultanci zewnątrzni. W fazie implementacji zmian do zadań kadry kierowniczej należą przede wszystkim: budowanie struktury organizacyjnej, w ramach której pracownicy są otwarci na dokonywanie zmian, przekonanie pracowników o konieczności zmian, motywowanie pracowników do dokonywania zmian, pokonywanie oporu przeciwko zmianom, kreowanie atmosfery sprzyjającej zmianom, koordynowanie wdrożenia zmian i kontrolowanie uzyskanych rezultatów.

Istotną rolę odgrywa tu zatem postawa menedżerów i ich zaangażowanie. Kierownictwo na różnych szczeblach przedsiębiorstwa może przyjąć różne postawy: pozytywne, negatywne bądź warianty pośrednie. Wpływ na to ma niewątpliwie bilans korzyści i zagrożeń związanych z wprowadzeniem zmian radykalnych. Wśród korzyści, jakie kadry kierowniczej może przynieść przeprowadzenie tych zmian, wymienia się:

- korzyści własne, które wiążą się z wpływem zmian radykalnych na osiąganie celów osobistych kierowników (np. awans zawodowy, możliwość szkoleń, wzrost wynagrodzenia);
- korzyści ogólne dla organizacji, w której pracuje dany menedżer, w tym dotyczące wzrostu sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa, redukcji zbędnych kosztów itp.

Do podstawowych obaw (zagrożeń), które mogą wystąpić w wielu środowiskach menedżerskich na tle zmian radykalnych, należy zaliczyć:

- obawę o możliwość utraty wpływów i prestiżu w przedsiębiorstwie, wyrażającą się najczęściej obawą o obniżenie posiadanej rangi w hierarchii władzy i wynagrodzeń, o możliwość zahamowania dotychczasowej kariery, a w skrajnych przypadkach – o utratę pracy;
- obawę o konieczność zmian w sferze kompetencji na tle utraty lub ograniczenia przydatności posiadanych kwalifikacji oraz o potrzebę przekwalifikowania się;
- obawy przed rozpadem dotychczasowych więzi służbowych i nieformalnych (np. na tle zmian w strukturze własności lub na naczelnym szczeblu zarządzania), które mogą powiększyć skalę niepewności w grupie menedżerów.

Te obawy i lęki przenoszą się z reguły ze środowisk menedżerskich do pracowniczych i tworzą generalnie niekorzystną atmosferę wokół zmian. W takich sytuacjach konieczne są więc określone działania ze strony kierownictwa, jak: procesy szkoleniowo-przygotowawcze, konsultacyjne oraz informacyjne, które powinny sprzyjać ograniczeniu skali barier i trudności [*Restrukturyzacja organizacji...* 2005, s. 297-298].

W procesie zmian często wskazuje się także na istotną rolę tzw. liderów zmian, czyli menedżerów, którzy potrafią właściwie projektować i wdrażać zmiany. Pojęciem tym określa się często zarząd firmy oraz członków rad nadzorczych i inwestorów strategicznych (głównych akcjonariuszy i grupy interesu). Od tych grup pracowniczych oczekuje się przede wszystkim zachowań przedsiębiorczych, otwartości na nowe idee, zdolności do przystosowywania się do innowacji oraz profesjonalizmu w procesie realizacji zmian [Lachiewicz 2004, s. 114]. W literaturze przedmiotu można spotkać opinie, że liderami zmian powinni być przede wszystkim kierownicy ze średnich szczebli organizacji, gdyż łączą oni strategiczne myślenie naczelnego kierownictwa z realizmem wykonawczym poziomu operacyjnego. Tymczasem ich pozycja w przedsiębiorstwach nie jest dogodna. Są oni ściśnięci między wymaganiami strategii, na które często nie mają wpływu, a ambicjami coraz bardziej niezależnie myślących pracowników [Zarębska 2002, s. 218].

Projektowanie i wdrażanie zmian radykalnych w przedsiębiorstwie najczęściej odbywa się „od góry”, czyli przy dominującym udziale naczelnego kierownictwa. Jednakże wybór odpowiedniej strategii w tym zakresie uzależniony jest w dużej mierze od obowiązujących w przedsiębiorstwie norm, zachowań i ról, jakie odgrywają kierownicy niższych szczebli, oraz od stopnia i zakresu samodzielności organizacyjnej, a także kultury organizacyjnej firmy.

Reasumując, kadra kierownicza powinna, poza wyborem kierunku i strategii zmian radykalnych w przedsiębiorstwie, zapewnić także zgodność jej wdrożenia,

zapewniając wysoką jakość zasobów ludzkich, likwidując przeszkody w dokonywaniu zmian, nadzorując ekonomiczny bilans przekształceń oraz zapewniając odpowiednią komunikację różnych grup personelu i pożądaný sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa [Grouard, Meston 1997, s. 88].

4. Polscy menedżerowie wobec zmian radykalnych – wybrane wyniki badań

Istotnym elementem sprzyjającym powodzeniu zmian radykalnych jest postawa kadry kierowniczej. Poparcie uznanych i godnych zaufania członków naczelnego kierownictwa stanowi źródło wzrostu zaufania menedżerów niższych szczebli i możliwości uzyskania pozytywnych efektów. W tab. 1 przedstawiono wyniki badań dotyczące stosunku poszczególnych grup kadry kierowniczej do procesu zmian radykalnych, jakie miały miejsce w ich przedsiębiorstwach, w tab. 2 zaś – ich wzajemne korelacje. Badaniami objęto 27 firm z regionu łódzkiego, działających w różnych sektorach gospodarki¹.

Tabela 1. Ocena stosunku poszczególnych grup menedżerów do zmian radykalnych w badanych przedsiębiorstwach²

Grupy menedżerów	Ogółem wszystkie przedsiębiorstwa N = 27			
	średnia X	odchylenie standardowe	mediana	kwartyłowy rozstęp
Kadra kierownicza najwyższego szczebla (zarząd, dyrektorzy)	4,25	0,86	4	1
Kadra kierownicza średniego szczebla (np. kierownicy działów)	3,55	0,80	4	1
Kadra kierownicza w sferze bezpośredniego nadzoru (np. mistrzowie, brygadziści)	3,18	1,04	3	1

Źródło: badania własne.

Najbardziej pozytywny stosunek do wdrażanych zmian w przedsiębiorstwie miała kadra kierownicza najwyższego szczebla, czyli zarząd i dyrektorzy (średnia ocena uzyskana w tej grupie pracowniczej wyniosła 4,25) oraz kadra kierownicza średniego szczebla zarządzania, czyli kierownicy poszczególnych działów (średnia ocen równa 3,55). O wysoce pozytywnym nastawieniu do przeprowadzonych

¹ Badania wykonano w 2003 r. w ramach badań własnych Instytutu Zarządzania Politechniki Łódzkiej. Zespół badawczy Zakładu Organizacji Przedsiębiorstw pod kierunkiem prof. dr. hab. Stefana Lachiewicza zrealizował pracę badawczo-rozwojową, nt. „Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych z regionu łódzkiego”.

² Respondentów poproszono o ocenę w skali 1-5 stosunku wybranych grup pracowniczych do przedsięwzięć restrukturyzacyjnych przeprowadzonych w ich przedsiębiorstwie w ostatnich latach (przy czym 1 oznaczało stosunek bardzo negatywny, a 5 bardzo pozytywny).

działań restrukturyzacyjnych w tych grupach świadczy także wartość mediany, która wyniosła tu 4. Oznacza to, że 50% badanych respondentów oceniło stosunek tych grup jako sprzyjający wprowadzaniu zmian. Bardzo niskie wartości odchyłeń standardowych (0,86 i 0,80) oraz najniższa wartość kwartylowego rozstępu ($kr = 1$) potwierdzają małe zróżnicowanie ocen wystawionych przez ankietowanych. Obojętny stosunek (tzn. ani nie negatywny, ani nie pozytywny) do zmian radykalnych w badanych przedsiębiorstwach prezentowała kadra kierownicza w sferze bezpośredniego nadzoru, tzn. mistrzowie czy brygadziści (mediana równa 3 świadczy o tym, że połowa badanych firm określiła stosunek tej grupy kierowników jako pozytywny, druga połowa zaś jako zdecydowanie negatywny).

Tabela 2. Wzajemne korelacje między poszczególnymi ocenami stosunku wybranych grup menedżerów do zmian radykalnych

Grupy menedżerów	Grupy menedżerów	
	2	3
Kadra kierownicza najwyższego szczebla (zarząd, dyrektorzy)	0,79	0,68
Kadra kierownicza średniego szczebla (np. kierownicy działów)		0,75
Kadra kierownicza w sferze bezpośredniego nadzoru (np. mistrzowie, brygadziści)		

Uwaga: $r = > |0,48|$ są istotne przy min. $p < 0,05$.

Źródło: badania własne.

Wzajemne korelacje między poszczególnymi ocenami stosunku wybranych grup kadry kierowniczej do zmian radykalnych są istotne i dodatnio skorelowane. Ocena nastawienia do zmian kadry kierowniczej najwyższego szczebla wyżej koreluje z oceną postawy kadry kierowniczej średniego szczebla ($r = 0,79$) niż z oceną menedżerów pierwszej linii ($r = 0,68$). Dodatni znak korelacji w obu przypadkach potwierdza omówioną wcześniej zależność, że dla załogi poparcie naczelnego kierownictwa jest niezbędne do przezwyciężenia inercji i obaw przed niepowodzeniem, które dają się zauważyć w odczuciach kierowników średniego i niższych szczebli. Kierownicy ci często odnoszą się do proponowanych zmian z ostrożnością, sceptycyzmem lub przyjmują postawę pasywną, przy czym najczęściej relacje te nie są wyrażane w sposób otwarty. Dlatego też kierownictwo nadzórne powinno mieć bardzo pozytywny stosunek do przeprowadzanych zmian oraz stworzyć właściwą atmosferę zarówno dla twórczego dochodzenia do nowych idei, jak i podjęcia wysiłku związanego z całym tym procesem.

Postawę wobec zmian warunkuje bilans korzyści i zagrożeń z nimi związanych. W tab. 3 przedstawiono wyniki badań³ dotyczących oczekiwań i obaw kadry kierowniczej w związku z procesem restrukturyzacji (zmian radykalnych).

³ Badania ankietowe wykonano w 2001 r. w trzech dużych przedsiębiorstwach regionu łódzkiego, a ich celem było uzyskanie opinii pracowników różnych grup zawodowych na temat restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w ich przedsiębiorstwach. Ankietę wypełniło 115 osób, w tym 18 przedstawicieli kadry kierowniczej.

Tabela 3. Bilans korzyści i zagrożeń w związku z wprowadzaniem zmian radykalnych w opinii badanej kadry kierowniczej⁴

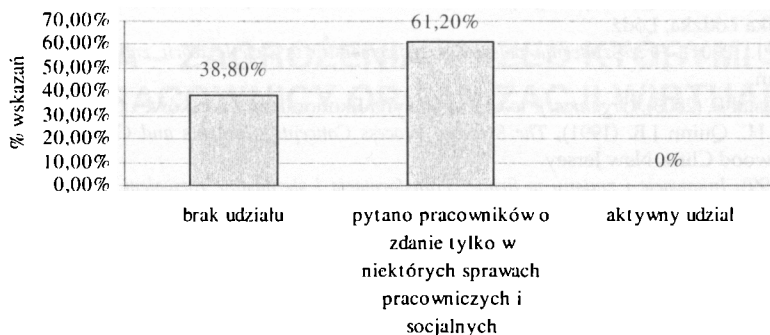
	% wskazań 18=100%
Korzyści własne:	
wyższe wynagrodzenie	55,6 %
większe możliwości szkolenia i realizacji własnych aspiracji	16,7 %
możliwość awansu, który zależy od:	
• osobistych predyspozycji	72,2 %
• efektów pracy	66,7 %
• poziomu kwalifikacji	66,7 %
• dobrych stosunków z kadrą wyższych szczebli zarządzania	38,9 %
• stażu pracy	22,2 %
Korzyści ogólne dla organizacji:	
poprawa efektywności pracy przedsiębiorstwa	83,3 %
bardziej przejrzysty i sprawiedliwy system wynagrodzeń	27,8 %
lepsze warunki pracy i poprawa świadczeń socjalnych	16,7 %
lepsz atmosfera pracy	0 %
Obawy (zagrożenia):	
redukcje i zwolnienia pracowników	94,4 %
oszczędności na wydatkach socjalnych	16,7 %
obniżenie wynagrodzeń	22,2 %
pogorszenie atmosfery pracy	27,8 %
możliwość utraty pracy	44,4 %

Źródło: badania własne.

Wśród korzyści własnych płynących z wdrożenia zmian radykalnych respondenci wskazali przede wszystkim wyższe wynagrodzenie i możliwość awansu, który według nich zależy od osobistych predyspozycji, efektów pracy i poziomu kwalifikacji. Natomiast wśród korzyści ogólnych dla firmy badani kierownicy wskazali w zdecydowanej większości poprawę efektywności pracy przedsiębiorstwa, w mniejszym stopniu zaś bardziej przejrzysty system wynagrodzeń i lepsze warunki pracy. Najistotniejszym zagrożeniem, w opinii badanej kadry kierowniczej, były redukcje i zwolnienia pracowników (aż 94,4% ankietowanych osób). Prawie połowa respondentów obawiała się utraty pracy, a najmniejsze znaczenie wśród przedstawionych zagrożeń miały oszczędności na wydatkach socjalnych. Zadaniem i jednocześnie sposobem kadry kierowniczej na uzyskanie pozytywnej postawy wobec zmian radykalnych, przełamywania towarzyszących im oporów (zagrożeń) oraz zwiększenia szans ich powodzenia i uzyskania korzyści jest włączanie pracowników w fazę ich przygotowywania i wdrażania. Jeśli bowiem

⁴ Respondenci w grupie oczekiwania, czynników awansu i obaw mogli wskazać w każdej z tych grup maksymalnie trzy elementy, dlatego też uzyskane wyniki nie sumują się do 100%, a pokazują jedynie hierarchię istotności danych elementów w każdej grupie.

podwładni czynnie uczestniczą w opracowywaniu i wprowadzaniu w życie nowych rozwiązań, to łatwiej jest im zaakceptować zmiany, nawet te niekorzystne dla nich, a ich stosunek wobec zmian powinien być bardziej przychylny. Jeśli natomiast zmiany planowane w przedsiębiorstwie są przedstawiane pracownikom w formie odgórnych decyzji, bez jakichkolwiek konsultacji, to wówczas opór przeciw nim jest znacznie silniejszy. Rysunek 1 przedstawia opinię badanych kierowników na temat uczestnictwa pracowników w procesie zmian radykalnych w ich przedsiębiorstwach.



Rys. 1. Opinie badanej kadry kierowniczej na temat stopnia uczestnictwa pracowników w procesie przygotowywania i wdrażania zmian radykalnych w ich przedsiębiorstwach

Źródło: badania własne.

Większość respondentów (61,2%) przyznała, że przy opracowywaniu i wdrażaniu zmian pytano pracowników o zdanie, ale tylko w niektórych sprawach, zazwyczaj pracowniczych lub socjalnych. Pozostała część badanych kierowników wskazała na brak udziału załogi w procesie przygotowywania i wdrażania zmian.

Brak partycypacji pracowniczej bądź jej ograniczony zakres w procesie diagnozy, budowy i wdrażania strategii zmian w przedsiębiorstwie wpływa, z jednej strony, na niezbyt przyjazny stosunek pracowników do tych zmian, a zatem na ich mniejszą skuteczność, a z drugiej strony na nastawienie podwładnych do różnych przekształceń w przyszłości.

5. Podsumowanie

Reasumując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że kwalifikacje i jakość kadry kierowniczej stanowią jeden z kluczowych czynników sukcesu zmian radykalnych. Polscy kierownicy stoją przed podwójnie trudnym zadaniem: z jednej strony wymogi konkurencyjne obligują ich do wprowadzania zmian, a z drugiej zmiany te napotykają wiele trudności. Dlatego też tak ważne w tym procesie są postawy kadry kierowniczej, jej zaangażowanie i poparcie dla zmian. Profesjonalizm menedżerów, trafność podejmowanych decyzji to czynniki tworzące pozytywny klimat wokół zmian, natomiast nieufność, spory i konflikty dotyczące charakteru i zasięgu zmian wywołują z reguły nasilenie niechęci i oporu.

Literatura

- Baugier J.M, Vuillod S. (1993), *Strategie zmian w przedsiębiorstwie. Nowoczesna metoda*, Poltext, Warszawa.
- Bratnicki M. (1998), *Transformacja przedsiębiorstwa*, AE, Katowice.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (2002), *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Grouard B., Meston F. (1997), *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Lachiewicz S. (2004), *Role i postawy naczelnej kadry kierowniczej w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu*, red. J. Lewandowski, Politechnika Łódzka, Łódź.
- Majchrzak J. (2001), *Przekształcenia polskich przedsiębiorstw w świetle teorii zmian organizacyjnych*, AE, Poznań.
- Maslyk-Musiał E. (2003), *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Mintzberg H., Quinn J.B. (1991), *The Strategy Process Concepts, Contexts and Cases*, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Penc J. (1999), *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa.
- Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa* (2005), red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.

THE ROLE AND ATTITUDES OF THE MANAGERS IN THE PROCESS OF FRAME-BREAKING CHANGES IN POLISH ENTERPRISES

Summary

Different levels of managers, including top, middle and first-line managers act large role in the process of the frame-breaking changes. Representatives of this group initiate and prepare programmes of these changes. They are also responsible for their results. The attitudes and tasks of managers in the process of changes are discussed in this article. Results of own research referring to managers' attitudes, their advantages and losses and workers' participation in a process of the enterprises' frame-breaking changes are also presented in this paper.