

Agnieszka Piotrowska

Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kollątaja w Krakowie

WPLYW STYLU ZARZĄDZANIA NA ZAAWANSOWANIE REALIZACJI LOKALNEJ STRATEGII ROZWOJU (LSR)

IMPACT OF MANAGEMENT STYLE ON THE ADVANCEMENT OF A LOCAL DEVELOPMENT STRATEGY (LDS)

Słowa kluczowe: styl kierowania, Lokalna Strategia Rozwoju, PROW, Leader

Keywords: management style, Local Development Strategy, Rural Development Programme, Leader

Synopsis. Wykorzystanie środków unijnych przez LGD napotyka na wiele barier. Znajdujemy się w środku okresu programowania 2007-2013 tymczasem w niektórych działaniach nie zostało wykorzystane nawet 50% środków przeznaczonych na rozwój wsi. W artykule podjęto próbę poszukiwania związku między stylem zarządzania a realizacją lokalnej strategii rozwoju, z wykorzystaniem siatki Blake'a i Moutona.

Wstęp

Styl zarządzania ma wpływ na procesy zachodzące w organizacji i jej funkcjonowanie na zewnątrz (kontakty z klientami, interesariuszami). Lokalne Grupy Działania jako organizacje pozarządowe ze względu na swój trójsektorowy charakter mają swoją specyfikę, jednak jak w każdej organizacji władze kierujący tą organizacją kształtują procesy zachodzące w i poza organizacją. W przypadku LGD bardzo ważne jest to, jak organizacja kontaktuje się z otoczeniem i w jaki sposób realizuje przyjętą strategię rozwoju. Wydaje się, że koncentracja na zadaniach jest najlepszym sposobem realizacji strategii. Jednak styl osobowy, który koncentruje się na ludziach może być lepszy ze względu na większe zaangażowanie pracowników i elastyczne podejście do interesariuszy.

W literaturze związanej z zarządzaniem można znaleźć podział stylów kierowania ze względu na udział podwładnych w realizacji zadań organizacji. Styl kierowania to sposób oddziaływania przełożonego na swych podwładnych lub też sposób w jaki są ukształtowane wzajemne stosunki na linii przełożony-podwładny [Pietron-Pyszczyk 2007]. Według powyższego podziału można wyróżnić następujące style kierowania:

- autokratyczny – koncepcja podporządkowana liderowi, lider nie pozostawia grupie swobody działania, narzuca sposób wykonywania zadań i pracy każdego członka zespołu. Powoduje to często alienację podwładnych, którzy nie utożsamiają się z organizacją,
- demokratyczny – świadoma rezygnacja lidera z jednoosobowego podejmowania decyzji, ukierunkowuje on zachęty, dyskusje i decyzje, uczestnicząc w pracy grupy; aktywność kierownika poprzedzana jest dyskusją grupową, która dostarcza rozwiązań; lider nie ingeruje w zadania, ale jest nimi zainteresowany; w przypadku tego stylu konieczna jest współodpowiedzialność za podjęte decyzje i działania,
- liberalny – kierownik pozostawia grupie pełną swobodę w podejmowaniu decyzji, jego aktywność nie jest w ogóle związana z aktywnością grupy, często lider nie jest związany z aktywnością grupy, a czasami wynika to z jego niewiedzy [Bednarski 1998].

Źródła władzy (autorytetu) i przywództwa, czyli z czego wynika możliwość wpływania jednych ludzi na zachowania innych [Kuźmińska, Piotrowski 1997]:

- formalna pozycja kierownika w hierarchicznej strukturze organizacji – zakres uprawnień określony w dokumentach; władza formalna zwierzchników rozciąga się na zachowanie podległych uczestników,
- uczucie – siła wpływu na podwładnych zależy nie tylko od formalnych uprawnień, ale również od emocji, jakie wywołują i uczuć jakimi obdarzają ich osoby podporządkowane (sympatia, zaufanie, podziw, strach, lęk, nienawiść),
- kompetencje i wiedza – zwykle budzą szacunek, a nawet podziw; to podstawa tzw. wiedzy eksperta związanej z posiadaniem informacji i redukowaniem niepewności podwładnych,
- osobowość – podstawa władzy, jest bezpośrednio związana z cechami osobowymi lidera,
- charyzma – podporządkowanie się wskazówkom kierownika, wiara w niego i umiejętności rozwiązywania przyszłych i obecnych problemów.

Już w latach 30. XX w. amerykański psycholog Kurt Lewin wykazał zależność między stylem kierowania a atmosferą panującą w grupie, a więc zachowaniami jej członków.

Badania Lewina wyodrębniły dwa style kierowania: zorientowany na zadania i zorientowany na pracowników. Większość liderów w praktyce stosuje oba te style, czasem jeden z nich tylko w minimalnym stopniu. Jak sama nazwa wskazuje, styl zorientowany na zadania kładzie największy nacisk na ich osiągnięcie, pomijając przy tym kwestie ekonomiczne i aspekt ludzki. Praca jest tu dokładnie zorganizowana, nadzorowana i kontrolowana za pomocą ściśle określonych norm. Natomiast styl kierowania zorientowany na pracowników oznacza większe niż do wykonywania zadań, przywiązanie wagi do stosunków między ludźmi. Pracownicy są tu zachęceni do partycypacji w podejmowaniu decyzji, które ich dotyczą. Kierownicy zamiast kontrolować, starają się motywować swoich podwładnych. Zauważono, że ważnym elementem jest dostrzeżenie pracownika w organizacji, wysłuchanie nie tylko jego pomysłów, ale i potrzeb. Może to poprawić wyniki działalności przedsiębiorstwa [Ciećwierska 2002].

Należy jednak pamiętać, że cechy przywódcy nie są jedynym warunkiem skutecznego doboru stylu kierowania. Ważną rolę odgrywa tu także szeroko pojęta sytuacja, w której zachodzą procesy decyzyjne. Pracownicy czują się bardziej zmotywowani, gdy lider dopasuje styl do zaistniałej sytuacji [Cwik 2005]. Wraz ze zmianami zachodzącymi na rynku musi nastąpić dopasowanie wnętrza organizacji. Odpowiedni styl kierowania powinien zależeć od przyjętego stopnia elastyczności organizacyjnej sojuszu [Mroziewski 2005]. Elastyczność organizacyjna firmy to zdolność łatwego i szybkiego dopasowywania się organizacji do zmieniających się warunków oraz nadążania za zaistniałymi potrzebami [Strzelecki 2000].

W literaturze przedmiotu proponuje się nazwać poszczególne style kierowania, od których zależy stopień udziału pracowników w rozwiązywaniu problemów decyzyjnych. Robert Tannenbaum i Warren Schmidt zaproponowali ciekawe rozwiązanie dotyczące udziału personelu w podejmowaniu decyzji. Zaprezentowali oni skalę zachowań 7 modelowych kierowników – od najbardziej autokratycznego do najbardziej partycypacyjnego tabela 1.

Jeden koniec skali określa styl, w którym partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji jest prawie żadna (są oni jedynie biernymi wykonawcami zlecanych czynności). Drugi koniec skali oznacza demokratyczne zachowanie przełożonego (pracownicy mają dużą swobodę postępowania). Ten styl cechuje się realnym wpływem personelu na decyzje przełożonych. Pracownicy decydują o wielu sprawach, ale w zakresie, który wcześniej wyraźnie określił zarząd organizacji.

Styl zarządzania należy elastycznie dobrać do dojrzałości ludzi, z którymi się współpracuje. Im większy jest poziom ich kompetencji i zaangażowania, tym mniej autorytarny powinien być styl zarządzania. Większe znaczenie w tym wypadku ma doradztwo i partnerska współpraca dla osiągnięcia dobrych wyników. Zadaniem przełożonego jest podchodzić indywidualnie do każdego z pracowników i tym samym dobrać odpowiedni styl zarządzania. Nowi pracownicy poszukują mistrza, który poprowadzi

Tabela 1. Zachowania kierowników na skali Tannenbaum i Schmidt
Table 1. Behavior of managers on a scale Tannenbaum i Schmidt

Autokratyczny styl kierowania/ <i>Autocratic management style</i>	Menadżer zachowuje się autorytarnie/ <i>Manager behaves authoritatively</i>	1	Kierownik decyduje i ogłasza decyzję (kierowanie całkowicie skierowane na przełożonym)/ <i>A manager decides and announces the decision (completely focused on managing supervisor)</i>
		2	Kierownik przekonuje podwładnych o słuszności swoich decyzji/ <i>Leader convinced of the rightness of their subordinates' decisions</i>
		3	Kierownik przedstawia pomysł podwładnym i zachęca ich do zadawania pytań/ <i>Leader of the idea to subordinates and encourages them to ask questions</i>
		4	Kierownik przedstawia podwładnym swoje decyzje jako mogące ulec zmianie/ <i>Leader presents its decisions to subordinates as likely to change</i>
		5	Kierownik omawia zagadnienie, otrzymuje propozycje od podwładnych i podejmuje decyzję/ <i>Leader discusses receives suggestions from subordinates and decides</i>
		6	Kierownik określa granice swobody decyzji podwładnych i zwraca się do nich aby je podejmowali/ <i>Leader defines the limits of discretion subordinates and asks them to make it undertook</i>
		7	Kierownik pozwala personelowi działać w określonych przez siebie granicach (kierowanie skoncentrowane na podwładnych)/ <i>Leader allows staff to operate within certain limits by themselves (directing focus on subordinates)</i>
Demokratyczny styl kierowania/ <i>Democratic management style</i>	Menadżer daje swobodę podwładnym/ <i>Manager gives you the freedom to subordinates</i>		

Źródło/Source: Muster 2006

ich za rękę i ochroni przed problemami. Pracownicy z większym doświadczeniem preferują raczej menedżera – partnera, służącego radą [Kochańska-Mierzejewska 2007].

Cel, zakres, metodyka badań

Celem badania było określenie czy styl zarządzania organizacją przekłada się na zaawansowanie w realizacji strategii mierzone kilkoma wskaźnikami:

- udziałem środków objętych wnioskami w całości środków przeznaczonych na to działanie przez cały okres 2007-2013,
- udziałem środków objętych wnioskami w całości środków przeznaczonych na jeden nabór,
- średnią wartością wniosku,
- średnią liczb wniosków złożonych do LGD.

Badania przeprowadzono w marcu 2010 roku. Wykorzystano metodę wywiadu z użyciem kwestionariusza ankiety. Spośród 338 Lokalnych Grup Działania objętych umowami na realizację lokalnych strategii rozwoju przebadano 106 (31% istniejących partnerstw tego typu) organizacji. Respondentami byli członkowie zarządu i kierownicy biur LGD.

Badane organizacje cechuje to, że są to najstarsze partnerstwa powstałe jeszcze w ramach Leader+. Stąd są to organizacje mające już pewne doświadczenie, wiedzę, a pracownicy znają procedury związane z realizacją 4 osi PROW.

Dla celów artykułu dokonano podziału uzyskanych wyników na dwie oddzielne grupy ze względu na styl zarządzania. Określono go na podstawie pytań zawartych w ankiecie w oparciu o siatkę Blake'a i Moutona.

Wyniki badań

Z danych przedstawionych w tabeli 2 największą wartość mają projekty składane w ramach odnowy wsi. W polskich warunkach są to najczęściej projekty realizowane przez samorządy lokalne. Działania „Tworzenie mikroprzedsiębiorstw” i „różnicowanie działalności na obszarach wiejskich” mają na celu zwiększenie liczby firm na obszarach wiejskich i wsparcie przedsiębiorców. Organizacje, w których stosowany jest styl autokratyczny otrzymywały częściej wnioski na wyższą kwotę dotacji – ponad trzykrotnie w przypadku różnicowania działalności niż w organizacjach kierowanych z użyciem stylu osobowego.

Lokalna Grupa Działania ma min. na celu aktywizowanie lokalnej społeczności do pracy na rzecz poprawy poziomu rozwoju obszaru funkcjonowania LGD. Zatem wydaje się, że tam gdzie wartość wniosków objęła całość kwot przeznaczonych na nabór. Lepiej wypełnia rolę motywator, lepiej się promuje, lub prowadzi bardziej skuteczną promocję działań PROW. Jak wynika z danych zamieszczonych w tabeli 3 osoby stosujące styl zarządzania lepiej wypadają pod względem wykorzystania środków na „małe projekty”, natomiast w przypadku „odnowy wsi” lepsze wyniki osiągnęły organizacje zarządzane przez autokratów.

Skoro w przypadku „odnowy wsi” beneficjentem jest najczęściej urząd gminy lub jednostki od niego zależna to wydaje się, że w grupie organizacji „autokratycznych” znajdują się takie grupy, które są pod silnym wpływem jednostek samorządu terytorialnego. Te ostatnie były bardzo dobrze przygotowane (wniosek, projekt) do wykorzystania środków z „odnowy wsi”.

Trudno wytłumaczyć lepszy wynik organizacji kierowanych autokratycznie w przypadku realizacji działania „Tworzenie mikroprzedsiębiorstw” i „Różnicowanie działalności na obszarach wiejskich” (tab. 3). Styl autokratyczny wydaje się być lepszy dla realizacji trzech spośród czterech działań PROW, które są realizowane za pośrednictwem LGD. Styl ten kontruje się na zadaniach, a nie na potrzebach pracowników.

Tabela 2. Średnia wartość wniosku
Table 2. The average value of the proposal

Wyszczególnienie/ <i>Specification</i>	Małe projekty/ <i>Small projects</i>	Odnowa wsi/ <i>Village renewal</i>	Tworzenie mikro- przedsiębiorstw/ <i>Creating micro enterprises</i>	Różnicowanie działalności na obszarach wiejskich/ <i>Diversification of rural areas</i>
	<i>zł/PLN</i>			
Styl osobowy/ <i>Personal style</i>	18 218,3	251 160,4	848 37,8	51 808,1
Styl autokratyczny/ <i>Autocratic style</i>	17 512,5	219 502,9	70 897,2	17 5525,0
Ogółem/ <i>Total</i>	17 334,6	230 324,2	75 547,2	69 454,2

Zródło: opracowanie własne

Source: own study

Tabela 3. Udział środków objętych wnioskami w całości środków przeznaczonych na to działanie w ramach ostatniego naboru

Table 3. The share of funds applied for in the total funds allocated for this activity within the last call

Wyszczególnienie/ Specification	Małe projekty/ Small projects	Odnowa wsi/Village renewal	Tworzenie mikroprzedsiębiorstw/ Creating micro enterprises	Różnicowanie działalności na obszarach wiejskich/ Diversification of rural areas
	z/PLN			
Styl osobowy/Personal style	100,1	97,1	39,2	39,2
Styl autokratyczny/Autocratic style	86,1	107,7	59,8	59,8
Ogółem/Total	94,5	99,7	46,2	46,2

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

Natomiast styl osobowy ze względu na swoją specyfikę sprawdza się przy realizacji zadań, które w największym stopniu aktywizują lokalną społeczność – działanie „małe projekty”.

Warto zauważyć, że jedynie w przypadku organizacji zarządzanych autokratycznie wnioskowane kwoty przekroczyły wartość środków przeznaczonych. Taki wynik jest zaskakujący, ponieważ suma kwot na jaką opiewają wnioski może przekroczyć i zwykle przekracza wartość dostępnych środków. Wytłumaczeniem tego faktu może być to, że LGD zbyt słabo promuje zarówno siebie jak i strategię rozwoju lokalnego oraz działania na które prowadzi nabór. Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa ma co prawda miała trudności z naborem w przypadku różnicowania działalności na obszarach wiejskich i tworzenie mikroprzedsiębiorstw, ale w wielu innych działaniach jest rzeczą normalną, że suma wnioskowanych kwot jest wyższa niż wielkość dostępnych środków.

Wydatkowaniu środków przeznaczonych na cały okres programowania 2007-2013 (a nie tylko na ostatni nabór) bardziej zaawansowani w realizacji strategii pod względem „Małych projektów” i „Różnicowania działalności na obszarach wiejskich” są organizacje kierowane z wykorzystaniem stylu autokratycznego. Natomiast „Odnowa wsi” i „Tworzenie mikroprzedsiębiorstw” wydają się być w większym stopniu realizowane na obszarze organizacji zarządzających stylem osobowym (tab. 4).

W ankiecie nie zapytano o liczbę przeprowadzonych do tej pory naborów. Z danych z tabeli 4 wynika, że w organizacjach „autokratycznych” zostało przeprowadzonych więcej naborów lub przeznaczano na nie większy odsetek środków zaprogramowanych na lata 2007-2013. Wydaje się, że dobrym pomysłem, usprawniającym zarządzanie opisywanymi organizacjami byłby nabór ciągły, kiedy to beneficjent nie musi czekać na termin ogłoszenia naboru.

Jak wynika z danych w tabeli 5 średnia wartość wniosków złożonych do LGD w ramach „Małych projektów” i „Odnowy wsi” jest większa w tych organizacjach, w których dominuje styl kierowania autokratyczny. Wynikał z tego, że koncentracja na zadaniach a nie na potrzebach pracowników przynosi lepsze efekty. Natomiast w stylu osobowym, zgodnie z siatką Blake’a i Moutona koncentracja nastawiona jest na potrzeby pracowników.

Tabela 4. Udział środków objętych wnioskami w całości środków przeznaczonych na to działanie w latach 2007-2013

Table 4. The share of funds applied for in the total funds allocated to this activity in 2007-2013

Wyszczególnienie/ Specification	Małe projekty/ Small projects	Odnowa wsi/ Village renewal	Tworzenie mikroprzedsiębiorstw/ Creating micro enterprises	Różnicowanie działalności na obszarach wiejskich/ Diversification of rural areas
	[%]			
Styl osobowy/ Personal style	21	45	15	20
Styl autokratyczny/ Autocratic style	29	35	13	44
Ogółem/Total	23	40	13	27

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

Tabela 5. Średnia liczba wniosków złożona w LGD
Table 5. The average number of applications submitted in LGD

Wyszczególnienie/ <i>Specification</i>	Małe projekty/ <i>Small projects</i>	Odnowa wsi/ <i>Village renewal</i>	Tworzenie mikro- przedsiębiorstw/ <i>Creating micro enter- prises</i>	Różnicowanie działalności na obszarach wiejskich/ <i>Diversification of rural areas</i>
	liczba wniosków/ <i>number of applications</i>			
Styl osobowy/ <i>Personal style</i>	17,4	4,2	0,9	0,4
Styl autokratyczny/ <i>Autocratic style</i>	19,3	3,6	0,8	0,1
Ogółem w próbie/ <i>Total group</i>	18,1	3,9	0,8	0,3

Źródło: opracowanie własne
 Source: own study

Podsumowanie

Zarówno organizacje kierowane stylem autokratycznym i osobowym mają słabe wyniki dotyczące realizacji strategii w zakresie rozwoju przedsiębiorczości. Napisano wiele dobrych strategii, jednak nie są one wystarczająco dobrze promowane, stąd jedynie w przypadku działania „Odnowa wsi” wartość wnioskowanych kwot przewyższyła wielkość dostępnych środków.

Jak wiadomo styl zarządzania nie jest jedynym czynnikiem ograniczającym realizację lokalnych strategii rozwoju. Takie czynniki, jak np.: długotrwałe procedury, konieczność sfinansowania projektu ze środków własnych, bardziej niż styl zarządzania w LGD, ograniczają wdrożenie w życie zapisów strategii. Szczególnie dzieje się tak w przypadku „Małych projektów”, które mogą być realizowane przez małe stowarzyszenia, często nowo powstałe pod wpływem zachęt ze strony LGD. Takie nowe organizacje założone np. na bazie koła gospodyń wiejskich, nie mają własnych środków ani stosownych zabezpieczeń dla banków, stąd pojawia się postulat prefinansowania projektów o niewielkiej wartości, np. zakup strojów ludowych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że w badanych organizacjach najlepiej przebiega wdrażanie działania „Odnowa wsi”, najslabiej zaś „Tworzenie mikroprzedsiębiorstw”.

Summary

The use of funds by the LAG faces many barriers. We are in the middle of the 2007-2013 programming period in the meantime, some actions have not been used up to 50% of the funds earmarked for rural development. This article attempts to look for a link between management style and the achievement of local development strategy, using the grid R. Blake and J. Mouton.

Literatura

- Bednarski A. 1998: Zarys teorii organizacji i zarządzania. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Toruń, 240.
- Ciećwierska A. 2002: Motywowanie pracowników. *Sekretariat*, 1, 20-21.
- Ćwik B., Telep J. 2005. Motywowanie jako podstawowy element zarządzania organizacją. Wyższa Szkoła Celna, Warszawa, 34.
- Kochańska-Mierzejewska B. 2007: „Jaki styl zarządzania wybrać?” *Personel i zarządzanie*, 7(208), 86-87.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. 1997: Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa, 422-423.
- Mroziński M. 2005: Style zarządzania a sposoby wykorzystywania potencjału społecznego. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(41)/05, 21-37.
- Muster R. 2006: Kierowanie z partycypacją. *Personel i Zarządzanie*, 5, 39-42.
- Pietron-Pyszczyk A. 2007: Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów. Wydawnictwo Marina. Wrocław, 38-39.
- Strzelecki T.J. 2000: Projektowanie systemów zarządzania. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Wierzbicki K. 1999: Zarządzanie firmą u progu XXI wieku. Kwantum, Warszawa.

Adres do korespondencji:

dr inż. Agnieszka Piotrowska
 Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie
 Zakład Ekonomiki i Organizacji Rolnictwa
 Al. Mickiewicza 21
 31-120 Kraków
 e-mail: apiotrow@ar.krakow.pl