

Kazimierz NAGODY-MROZOWICZ  
AWF im. J. Kukuczki w Katowicach  
Katedra Zarządzania Turystyką i Sportem

## EFEKTYWNOŚĆ KIEROWANIA ZESPOŁAMI RATOWNICZYMI W ŚWIETLE BADAŃ STYLÓW KIEROWANIA

**Streszczenie.** Efektywność kierowania zespołami nie jest problemem nowym. Od dawna teoretyków i praktyków nurtuje problem efektywności przewodzenia ludziom w zespołach. Założono, że związek między efektywnością przewodzenia a stosowanym stylem kierowania jest ewidentną – z pewnością nie jedyną – determinantą efektywności, co zresztą potwierdzają wyniki nie tylko badań, lecz także realnych zastosowań. Na podstawie tego twierdzenia przeprowadzono badania empiryczne, którymi zostały objęte zespoły ratownicze Państwowej Straży Pożarnej.

**Słowa kluczowe:** efektywność zachowań organizacyjnych, zespoły ratownicze, style kierowania.

## EFFECTIVENESS OF THE RESCUE TEAMS MANAGEMENT IN THE LIGHT OF REASEARCH LEADERSHIP STYLES

**Summary.** The effectiveness of team management is not a new problem. It has long been theorists and practitioners troubling problem of efficiency lead your people in teams. It was assumed that the relationship between leadership effectiveness and management style used is obvious – certainly not the sole – determinant of efficiency, which is confirmed by the results of not only research, but also in real applications. On the basis of this assertion we conducted an empirical study, which covered the rescue teams of the State Fire Service.

**Keywords:** the effectiveness of organizational behavior, rescue teams, leadership styles.

## 1. Zespół ratowniczy jako forma organizacyjna

Zespół zadaniowy to wyodrębniona w organizacji (strukturze czasowo-przestrzennej) grupa ludzi, między którymi występują realne (fizyczne i psychiczne, szczególnie w zakresie percepcji, uwagi i pamięci) relacje interpersonalne, będące podstawą realizacji ustalonych oraz aprobowanych przez nich celów w warunkach określonego poziomu motywacji do ich osiągnięcia oraz postaw przynależności do grupy. Czynnikiem różnicującym zespoły są przede wszystkim cele (determinanta teleologiczna) oraz adekwatne do koordynowania ich funkcjonowania zasoby technologiczne, stosowane odpowiednio do natury celów, a także kompetencji specjalistycznych ich członków. W licznych typologiach zespołów znajduje się szeroki katalog ujęć, który powszechnie znany, nie wymaga bliższego przytaczania [zob. np.: 1, 2, 6]. Na łamach niniejszego artykułu dokona się przeglądu jedynie głównych koncepcji.

Ze względu na charakterystykę i specyfikę zespołów ratowniczych działanie zespołu ratowniczego, jego aktywacja i podtrzymanie działania opierają się na dwukierunkowym sprzężeniu zwrotnym: bodziec B – reakcja R. Reakcja systemu organizacyjnego (ratownika pełniącego dyżur, zespołu realizującego zadanie) jest uwarunkowana charakterystyką bodźca. Treść bodźca (cechy sygnału, treść informacji) przychodzącego z otoczenia organizacji (cechy miejsca, lokalizacja) zawiera informację na temat poziomu zmienności i stopnia złożoności zawartego w zadaniu celu. Logika omówionej interakcji wygląda następująco: a) złożoność i zmienność w sytuacji zadaniowej b) adekwatny do cech sytuacji cel zawarty w zadaniu, c) odpowiednio dostosowany do charakterystyki zadania zespół ratowniczy [4].

Mrozowicz proponuje sklasyfikowanie zespołów ratowniczych w postaci pięciu typów (tzw. model „Big Five”):

- I. *zespół ratowniczy statyczny* – działa, opierając się na formalnej strukturze organizacyjnej zgodnie z procedurami, wynikającymi z hierarchicznej alokacji w strukturze organizacji (np. w załodze, w sekcji operacyjnej grupy itp.),
- II. *zespół ratowniczy dynamiczny* – jest strukturą adhokratyczną, która powstaje pod wpływem charakterystyki sytuacji zadaniowej (np. pożar, skażenie terenu, powódź),
- III. *zespół ratowniczy prosty* – jest strukturą prostą kilkusobową, która realizuje proste zadania ratownicze w formie interwencji i akcji o zasięgu lokalnym,
- IV. *zespół ratowniczy złożony* – jest strukturą zdywizjonalizowaną, która realizuje wieloaspektowe i skomplikowane zadania ratownicze w formie skoordynowanych działań wielu zespołów, działających równolegle na względnie dużym obszarze,
- V. *zespół ratowniczy hybrydowy* – będący kompilacją pośrednią łączącą cechy zespołów statycznego, dynamicznego, prostego i złożonego.

Powiązanie różnych pozycji zajmowanych przez różne osoby w swoiste, wyróżniające się społeczne całości – systemy społeczne (np. zespoły) – sprawia, że ma się już do czynienia nie z dowolnym katalogiem pozycji, lecz z racjonalnie, celowo i ekonomicznie zintegrowanym

oraz spójnym organizacyjnie fenomenem organizacji społecznej. Jak wiadomo, jest to zintegrowany zbiór pozycji i stosunków społecznych, realizujący wspólnie jakieś istotne wspólnotowo funkcje, tworzący swoistą całość odróżnialną od innych podobnych całości. Mają one często hierarchicznie uporządkowaną strukturę organizacyjną, w której nadrzędne komponenty stają się podsystemami dla większych części i na odwrót. Tę dwukierunkową zależność zobrazowuje taki oto schemat: *jednostka – zespół – komórka – organ – organizacja – otoczenie*. Fenomen ów determinuje bilateralna relacja pomiędzy osobą i grupą, zespołem a organizacją, systemem a otoczeniem zewnętrznym [4].

## 2. Determinanty efektywności zespołów ratowniczych

Niezwykle trudno w sposób precyzyjny wskazać determinanty efektywności działania jakichkolwiek jednostek organizacyjnych, w tym zespołów oraz funkcjonujących w nich ludzi. Identyfikacja i zdefiniowanie wspomnianych oddziaływań napotyka utrudnienia metodologiczne, teoretyczne i semantyczno-terminologiczne, a więc analiza tego rodzaju ma charakter naukowy. Prezentowane opracowanie nie tylko nie wyczerpuje problematyki, lecz właściwie ogranicza ją do bardzo wąskiej grupy determinant, którą można umiejscowić w jednym z poniższych obszarów modelowania działalności zespołów.

Na działalność zespołów ratowniczych mają wpływ trzy grupy czynników [4, s. 223]:

- *czynniki endogenne*: to czynniki zasobowo-procesowe, wpływające na koordynację pracy zespołu, technologię, infrastrukturę, osobowość, relacje interpersonalne w zespole działającym konkretnie w określonym czasie, miejscu oraz określonej sytuacji,
- *czynniki egzogenne*: determinują zespół jako podsystem, dotyczą grup regionalnych, w których funkcjonują sekcje operacyjne, konkretnie zespoły z obrębu mikro- oraz makrootoczenia organizacji (np. Krajowy System Ratowniczo-Gaśniczy),
- *czynniki sytuacyjne*: to uwarunkowania atmosferyczne, typologiczne, pory dnia, stanu zdrowia zasobów ludzkich wchodzących w skład zespołu, osobowym składem zespołu i relacje międzyludzkie w zespole itp.

W celu podsumowania dotychczasowych rozważań przeprowadzi się próbę analitycznego zdefiniowania pojęcia „efektywności kierowania zespołem”, którą proponuję rozumieć jako: *sytuacyjnie (czas, przestrzeń, sens) uwarunkowany poziom współzależności determinantów endogennych, egzogennych i incydentalnych, wpływających na poddawaną ocenie zależność skuteczności do sprawności działania zespołu*. Autor niniejszego artykułu stoi na stanowisku relatywizmu poznawczego w uniwersalnym zdefiniowaniu pojęcia efektywności kierowania zespołem. W procesie podnoszenia efektywności koordynowania działań zespołowych jako wystarczające można przyjąć zidentyfikowanie, opis i prognozowanie ich determinantów.

Z podobnym problemem spotykamy się podczas prób określenia „efektywności zachowań organizacyjnych”, które są zbiorem czynności i działań członków zespołów, zdeterminowanych czynnikami intrapersonalnymi (osobowościowymi), interpersonalnymi, grupowymi oraz organizacyjnymi, ukierunkowanych na realizację zawartego w określonym zadaniu celu. Czynniki teleologiczne determinuje technologie i stosowane zasoby.

Powyższe konkluzje są jedynie pobieżnym i skromnym zarazem uzupełnieniem treści analizowanych problemów badawczych w kontekście korelacji stylów kierowania z rezultatami działań zespołów ratowniczych. Ze względu na cele prezentowanej pracy oraz ograniczenia wydawnicze odsyła się zainteresowanych do innych opracowań autora [np. 4].

### 3. Znaczenie stylów kierowania w kształtowaniu efektywności

Kierowanie to ciągły transfer wielowymiarowych relacji interpersonalnych pomiędzy przełożonym a podwładnymi, przywódcą a podkomendnymi. Kierowanie ludźmi umożliwia progresję efektywności pracy przez kształtowanie indywidualnych i interpersonalnych kompetencji członków zespołu. Działania koordynacyjne należą do determinantów endogennych, ale ich kształtowanie jest uwarunkowane wpływem czynników egzogennych oraz sytuacyjnych.

Żukowski wymienia długą listę koncepcji stylów kierowania [7, s. 224], wśród których znajdują się ujęcia autorów zagranicznych: McGregora, Lippita i Whitea, Blackea i Mounton, Reddina, Fiedlera, Browna, Likerta, Herseya i Blancharda oraz Sergiego, a także polskich: Kurnala, Zieleniewskiego, Pietrasińskiego oraz Kwiatkowskiego. Ze względu na ograniczoną ilość miejsca zaprezentowane zostaną te teorie, które stanowią bezpośrednie nawiązanie i teoretyczną podbudowę zastosowanego narzędzia badawczego [3].

W teoriach Lippita i White'a, Likerta, Reddina, Browna i Sergiego daje się dostrzec kontaminację, wyrażającą się w zgodnym wyodrębnieniu trzech lub czterech metod i narzędzi kształtowania relacji przełożonego (stosowania stylu kierowania) z podwładnymi. Wymienia się mianowicie styl: autokratyczny, występujący w odmianie despotycznej oraz życzliwej, demokratyczny, uzupełniany konsultatywnym, i nieingerujący, co wyraża się w orientacji na ludzi lub zadania. Odnosi się do podejścia Pietrasińskiego, który wyodrębnia autokratyczny oraz demokratyczny styl kierowania, podczas gdy Zieleniewski i Kurnal wymieniają style dyrektywny oraz integratywny, które różnią się stopniem stosowania zaleceń, bodźców oraz argumentów. Odpowiada temu podejściu zadaniowy i instruktażowy styl kierowania w ujęciu Kwiatkowskiego. Utrwalony w nauce o organizacji paradygmat *management styles* brzmi też w koncepcji Kożusznik i Adamca [6], którą zastosowano w przeprowadzonych badaniach autora. Autorzy zastosowanego kwestionariusza ankiety, którego wersję autoryzowano za ich zgodą [zob. 5, s. 55], przyjęli troistą typologię, w której wyodrębniono style: *autokratyczny*, *demokratyczny* i *konsultatywny* [3].

Styl autokratyczny cechuje się tym, że przełożony preferujący ten styl postępuje dość autorytarnie, stosując biurokratyczne instrukcje. Opiera się na odgórnie ustalonych przepisach oraz decyzjach zorientowanych na zadania. W tym stylu kierowania stosuje się polecenia oraz kary w stosunku do podwładnych, jako preferowane czynniki wzmacniające zachowania. Dominującą rolę w kształtowaniu zachowań i postaw u członków zespołów odgrywają kary oraz nagrody, mające charakter materialny i finansowy. Władza jest scentralizowana, decyzje zaś od początku do końca podejmowane są jednoosobowo.

Styl demokratyczny charakteryzuje się tym, że w oddziaływaniach przywódczych dominuje nacisk na współpracę oraz zespołowość. Wytwarzana jest atmosfera dążenia do wspólnych celów. Dzięki temu zakłada się wzrost motywacji podwładnych oraz poziom indywidualnej odpowiedzialności za wykonane zadanie. Styl demokratyczny jest oparty zarówno na wspólnych ustaleniach, jak i wpływie całej grupy na proces zarządzania. Przełożony daje swoim podwładnym poczucie władzy i możliwości samorealizacji. Elementem podstawowym demokratycznego stylu kierowania jest decentralizacja uprawnień decyzyjnych i orientacji na ludzi.

Styl konsultatywny polega na tym, że decydent wykorzystujący ten styl kierowania bierze pod uwagę opinie i zdania członków grupy na temat analizowanych problemów, występujących w danym zespole. Przełożony konsultuje opinie z członkami zespołu, często je wykorzystuje w trakcie podejmowania ostatecznej decyzji. W tego rodzaju oddziaływaniach przywódczych zostaje zachowana zasada jednorodności kierowania, kiedy to oddelegowanie uprawnień decyzyjnych dotyczy fazy analizy problemu. Ostateczna decyzja jest jednak podejmowana zazwyczaj jednoosobowo, co skutkuje prerogatywami i przywilejami, ale również pełną odpowiedzialnością. Zdecydowaną słabością tego stylu jest ignorowanie problemów pracy zespołowej i unikanie wywierania wpływu na stosunki międzyludzkie w zespole.

#### **4. Metodyka badań własnych**

Badania przeprowadzono na przełomie lat 2014/2015. Można w nich wyodrębnić fazę pilotażową i właściwą. Na etapie pilotażowym zweryfikowano wstępnie zaplanowane narzędzia badawcze pod względem ich trafności i rzetelności dla analizy podjętych problemów badawczych. Zasięgnięto opinii sędziów niezależnych, przeprowadzono kwerendę literatury przedmiotu i pozostałych źródeł pisanych oraz internetowych, opracowano wstępną formę autoryzowanej wersji ankiety pt. *Sylwetka idealnego szefa* [3]. Uzyskano autoryzację opracowanej ankiety, którą ostatecznie określono nazwą *Kwestionariusz oceny relacji hierarchicznych* [5, s. 96]. Sformułowano pytania i hipotezy badawcze w wersji roboczej.

W fazie badań właściwych pobrano próbę badawczą z populacji strażaków Państwowej Straży Pożarnej (PSP) (n = 150) płci męskiej w siedzibach miejskich jednostek terenowych

w Dąbrowie Górniczej, Katowicach, Olkuszu, Wolbromiu i Zawierciu. Pobór próby polegał na tym, że w wymienionych komendach miejskich uzyskiwano podczas bezpośredniej rozmowy z komendantami zgodę na przeprowadzenie badań ankietowych. Po jej otrzymaniu, co najczęściej było poprzedzone wstępną prezentacją założeń pracy oraz deklaracją przedstawienia uzyskanych wyników badań, przekazywano do siedzib komend miejskich egzemplarze kwestionariusza ankiety. Łącznie wydano ich 150, lecz z powodu błędnego wypełnienia niektórych z nich tę część zdecydowano się odrzucić (30 sztuk), jako niediagnostyczne. Po selekcji błędnie lub wadliwie (nieczytelnie, niedbale) wypełnionych ankiet w skład grupy badanej włączono 120 osób ( $N = 120$ ). Strukturę grupy badanej podzielono na frakcje: wiek (do 25 lat = 11 osób; 26-35 lat = 44 osoby; 36-45 = 56 osób; pow. 46 = 9 osób), wykształcenie (średnie = 61 osób; wyższe = 59 osób), zajmowane stanowisko wyrażone stopniem zawodowym (szeregowcy = 10 osób; podoficerowie = 58 osób; aspiranci = 34 osoby; oficerowie = 18 osób) i staż pracy (do 5 lat = 24 osoby; 6-10 lat = 34 osoby; 11-15 lat = 23 osoby; 16-20 lat = 28 osób, pow. 21 lat = 11 osób). Przekrój wiekowy, zajmowane stanowisko i przeciętny staż pracy badanych pozwalają twierdzić, że badana grupa cechowała się odpowiednim poziomem reprezentatywności, aby zweryfikować jej opiniami poglądy populacji generalnej strażaków PSP. Jako narzędzia badawczego użyto wspomnianego kwestionariusza ankiety. Ankieta zawiera 20 pytań zamkniętych, w tym pytania dotyczące pozytywnych i negatywnych zachowań przełożonego w trzech wymiarach stylów kierowania. Każde pytanie ma więc trzy warianty odpowiedzi, którym zostaje przypisana wartość liczbowa od 1 do 3. Wartość 1 oznacza, że dane stwierdzenie odpowiada respondentowi najbardziej, wartość 2 występuje, gdy stwierdzenie odpowiada badanemu w stopniu średnim, oraz wartość 3, gdy stwierdzenie odpowiada ankietowanemu w stopniu najmniejszym.

Główne pytanie badawcze omawianej analizy sformułowano w sposób następujący: *Jaki styl kierowania preferowany jest przez członków zespołów ratowniczych?*, z czego wynikło pytanie pomocnicze: *Jakie zachowania organizacyjne towarzyszą odgrywaniu roli przywódczej w zespole i czym się one charakteryzują?*

Na podstawie postawionych pytań badawczych zdecydowano się zweryfikować trafność naczelnej hipotezy badawczej, która głosi, że *jedną z elementarnych determinant działania zespołów ratowniczych jest modelowanie ich efektywnego funkcjonowania poprzez stosowanie odpowiedniego stylu kierowania.*

Interpretacja uzyskanych wyników opiera się na obliczonej sumie punktów dla każdej z trzech skal, analizujących jeden z trzech stylów kierowania. W ten sposób można zdiagnozować indywidualny wynik preferowanego stylu kierowania lub, co nastąpiło w naszym przypadku, społeczne czy grupowe preferencje w tym zakresie. Zindywidualizowany wynik maksymalny wynosi 60 punktów, średni 40 punktów, a wynik minimalny 20 punktów. Wynik grupowy można obliczyć przez przemnożenie wyniku indywidualnego na danej skali stylu (skal jest tyle samo, co stylów) przez liczebność grupy

badanej, w tym przypadku przez 120. Wówczas poziomy wyników przybrały odpowiednio wartość: maksymalną = 7200, średnią = 4800 oraz minimalną = 2400 w przypadku ogółu próbek, w przypadku zaś pojedynczego zadania wartości: 660, 440 i 120. Zastosowana skala pomiarowa, która służy ocenie stylu, kierowania sprawia, że wyniki oscylujące wokół wartości minimalnych świadczą o wysokim poziomie uznania w opinii badanych. Wynik punktowy wyrażono przy użyciu wartości procentowych. Logika interpretacji uzyskanych danych wygląda następująco: im wyższa jest to pozycja w ocenie badanych, tym niższa jest wartość procentowa.

Analizę i opis zachowań kierowniczych przeprowadzono za pośrednictwem terminologii oraz słownictwa używanego przez autorów oryginalnej wersji ankiet: profesor Barbarę Kozusznik oraz profesora Marka Adamca [3].

## 5. Efektywność stylu kierowania zespołem ratowniczym w świetle badań

W rezultacie przeprowadzonych badań ustalono, że preferowany przez członków grupy badanej, zajmujących różne pozycje w strukturze podporządkowania hierarchicznego, jest styl autokratyczny (I ranga: 62,5%) przy niemal równomiernym rozkładzie pozytywnych opinii na temat konsultatywnego (II ranga: 67,1%) i demokratycznego (II ranga: 67,7%) stylu kierowania. Nie dostrzeżono współzależności pomiędzy zmiennymi wieku, stażu i pozycji hierarchicznej w układzie władzy a preferencją stylów kierowania. Istniejące zależności mają poziom istotności statystycznej poniżej wartości krytycznych. W świetle tego można sądzić, że klanowa kultura organizacji PSP jest na tyle silnie zintegrowana i spójna, że kształtuje postawy wobec władzy (przełożonych, kierowników, dowódców) w sposób niezwykle jednolity. Wynika to zapewne z wysokiego stopnia centralizacji i hierarchizacji procesów i struktur oraz znacznego poziomu formalizacji i specjalizacji zachowań organizacyjnych. W efekcie uczenia się paradygmaty i archetypy organizacyjne zakodowane w warstwach kultury organizacyjnej zostają upowszechnione oraz zastosowane w strategii i programach zarządzania zasobami ludzkimi. Członkowie zespołów ratowniczych uczą się i replikują zachowania organizacyjne w wyniku warunkowania instrumentalnego, wywierania wpływu społecznego i wzmocnień zachowań, przez co aprobowany wzorzec zachowania zostaje powielony, a także rozpowszechniony w systemie społecznym całej organizacji.

W świetle uzyskanych wyników badań należy stwierdzić, że charakterystyczną cechą stylu kierowania w opinii podwładnych różnych szczebli organizacyjnych strażaków PSP jest to, że przełożony przede wszystkim (w porządku rangowym):

- I w nagłych sytuacjach podejmuje bezzwłocznie decyzję (25%),
- II pracuje wyjątkowo starannie, bez błędów (28,9%),
- III potrafi szybko dostrzec błędy (30%),
- IV z godnością reprezentuje swoje stanowisko (30,4%),

- V działa energicznie i skutecznie na odcinkach bardzo trudnych (31,36%),
- VI często kontroluje wykonanie zadań (31,5%),
- VII jasno i jednoznacznie formułuje swoje decyzje (31,5%),
- VIII nie pyta podwładnych o zdanie (31,9%),
- IX potrafi kontrolować pracę podwładnych (32,12%).

Wśród odpowiedzi wskazujących na autokratyczny styl kierowania występują także takie, które ukazują przełożonych w nieco innych rolach i zachowaniach organizacyjnych, kiedy to stosują oni alternatywne style kierowania, demokratyczny i konsultatywny. W rezultacie badań dostrzeżono, że przełożony w oczach podwładnych zasługuje na aprobatę, ponieważ:

- I jest ceniony przez posiadaną wiedzę (33,2%),
- II w stosunku do podwładnych zachowuje się jak kolega (33,2%),
- III lubi trudne i odpowiedzialne zadania (33,8%),
- IV w nowych sytuacjach poszukuje rady i opinii innych (35,1%).

Zdarzają się także sytuacje, które są negatywnie oceniane przez podwładnych i które obniżają znacznie efektywność kierowania ludźmi w zespołach ratowniczych, wśród których przełożony: udaje, że nie dostrzega konfliktu (35,4%), w razie konfliktu udaje, że go nie dotyczy (35,3%), a także nie potrafi egzekwować poleceń (35%).

## Zakończenie

Dominującym stylem kierowania zespołami w PSP jest styl autokratyczny. Cechuje się on szczególnym dostosowywaniem się podwładnych do poleceń i dyrektyw przełożonego, brakiem swobody i autonomii decyzyjnej, werdykty podejmowane są przez kierownika, nie przez grupę, polecenia są wydawane w formie nakazów i rozkazów. W tym stylu kierowania pracownicy często są traktowani jako zasoby w realizacji celów organizacyjnych, relacje międzyludzkie opierają się głównie na zhierarchizowanej strukturze o wyraźnym charakterze feudalnym. Jako kultura klanowa PSP jest nastawiona tradycjonalistycznie na podtrzymanie historycznie i społecznie ukształtowanego etosu pracy, co sprzyja utrwalaniu panujących tutaj mechanizmów i procesów organizacyjnych.

W świetle kwerendy literatury przedmiotu i uzyskanych wyników badań należy uznać, że z punktu widzenia zadań pracy ratowniczej i specyfiki przebiegających w PSP procesów organizacyjnych najbardziej efektywnym sposobem kierowania jest styl autokratyczny. Jest on naturalnym składnikiem relacji interpersonalnych, które cechują zhierarchizowane systemy kultur klanowych. W konkluzji przyjmuje się zatem, że nie ma obiektywnych argumentów za odrzuceniem postawionej hipotezy. W konsekwencji zakłada się, że *styl kierowania, będący odzwierciedleniem procesów strukturalnych: formalizacji, hierarchizacji, formalizacji oraz*



*specjalizacji zakodowanych w kulturze organizacyjnej, jest jedną z głównych determinant efektywności funkcjonowania zespołów ratowniczych.*

## **Bibliografia**

1. Antoszkiewicz J.D.: Metody skutecznego zarządzania. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 1996.
2. Chrościcki Z.: Zespoły zadaniowe – zastosowania i doświadczenia. IOZiDK, Warszawa 1985.
3. Kozusznik B., Adamiec M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator. Wydawnictwo „Akade”, Katowice 2000.
4. Mrozowicz K.: Model determinantów zachowań organizacyjnych zespołów ratowniczych. Wydawnictwo Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego w Katowicach, Katowice 2014.
5. Oleś K.: Style kierowania zespołami zadaniowymi na przykładzie badań Państwowej Straży Pożarnej. Maszynopis pracy licencjackiej napisanej pod kierownictwem naukowym dr. hab. Kazimierza Nagody-Mrozowicza, Wydział Zarządzania Sportem i Turystyką, Akademia Wychowania Fizycznego im. J. Kukuczki w Katowicach, Katowice 2015.
6. Strzoda M.: Zespoły zadaniowe w organizacji. Akademia Obrony Narodowej, Instytut Zarządzania i Dowodzenia, Warszawa 2004.
7. Żukowski P: Podstawy organizacji pracy i kierowania. Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Szczecinie, Szczecin 1998.

## **Abstract**

The effectiveness of team management is not a new problem. It has long been theorists and practitioners troubling problem of efficiency lead your people in teams. It was assumed that the relationship between leadership effectiveness and management style used is obvious – certainly not the sole – determinant of efficiency, which is confirmed by the results of not only research, but also in real applications. On the basis of this assertion we conducted an empirical study, which covered the rescue teams of the State Fire Service.