

# Anatol Bodanko

---

## Sprawozdanie z badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi : na podstawie pięcioletnich doświadczeń szkoleniowych w firmie handlowej

---

Problemy Profesjologii nr 1, 141-150

---

2009

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Anatol Bodanko<sup>1</sup>

## SPRAWOZDANIE Z BADAŃ NAD ZARZĄDZANIEM ZASOBAMI LUDZKIMI Na podstawie pięcioletnich doświadczeń szkoleniowych w firmie handlowej

### Streszczenie

W sprawozdaniu autor prezentuje programy prowadzonych szkoleń w firmie handlowej, mających na celu podniesienie efektywności pracy jej pracowników poprzez efektywniejsze zarządzanie zasobami ludzkimi. Prezentowane programy i cykle szkoleń autor opracował i zweryfikował w praktyce. W trakcie wieloletniej współpracy firmy z psychologiem i pedagogiem przeprowadzono także badania nad ogólnym zadowoleniem z pracy w firmie oraz inne oceny pracy. Ich wyniki przedstawiono w zbiorczych tabelach. Prowadzone szkolenia i zarazem badania trwały pięć lat i przyniosły pełną satysfakcję kierownictwu firmy.

### AN ACCOUNT ON RESEARCH ABOUT MANAGING THE HUMAN RESOURCES

On the basis of five years of training experience in a marketing company

### Summary

The author shows programmes of trainings carried out in a marketing company. Those trainings aim at enlarging the effectiveness of work by managing the human resources more effectively. The author has invented and verified those programmes and trainings in real life. Research about general satisfaction about the work in the company and other work-related assessments have been carried out during a long term cooperation with a psychologist and pedagogue. Their results are shown in tables. The trainings and research lasted 5 years and brought the management of the company a full satisfaction.

## Wprowadzenie

W celu prawidłowego rozwoju kadry kierowniczej, firma handlowa<sup>2</sup> od czerwca 2000 roku rozpoczęła współpracę z psychologiem i pedagogiem. Na początku współpracy wykonano analizę struktury firmy i psychologiczną analizę kadry. Na tej podstawie opracowano ogólny plan szkolenia kadry kierowniczej. Był to czas, w którym firma intensywnie rozwijała się a szkolenia prowadzono w centrali obejmując nimi kierowników działów centrali i kierowników filii. Po sześciu miesiącach, rozpoznaniu firmy, szkoleniach kadry kierowniczej i kierowników filii przystąpiono do szkoleń systematycznych i badań.

Badania ujęte jako *PROGRAM II* prowadzono cały 2001 rok. W lipcu wprowadzono dodatkowe szkolenie z podstawowych elementów matematyki dla kierowników 9 filii a od

---

<sup>1</sup> Anatol Bodanko, dr, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi.

<sup>2</sup> Właściciele firmy nie zgadzają się na podanie dokładnej nazwy firmy.

sierpnia 2001 roku do kwietnia 2002 roku prowadzono cykliczne szkolenia wyjazdowe. Ponadto w kwietniu 2002 roku odbyły się zajęcia terenowe przygotowane i prowadzone przez instruktorów *EXTREME GROUP*. Na stokach Równicy w Ustroniu przez cały dzień kierownicy brali udział w ćwiczeniach i zadaniach wytrzymałościowo-siłowo-zręcznościowych. Po tych zajęciach następowało omówienie i psychologiczna analiza zachowań, motywacji i emocji przeżywanych przez uczestników. Od września 2002 roku do końca roku prowadzono cykl szkoleń dla wybranych pracowników centrali. Przez kolejne pół roku szkolono kierowników filii. W sierpniu 2003 roku przeprowadzono szkolenia kierowników centrali i filii z udziałem firmy *EXTREME GROUP*. I dalej do marca 2004 roku prowadzono szkolenia wytypowanych kierowników filii w rejonach ich pracy. Ponadto z grupą kierowników wytypowanych przez właścicieli firmy odbyło szkolenie sprawnościowo-wytrzymałościowe w Tunezji i w Alpach Julijskich (Słowenia). Od marca 2004 roku do czerwca 2005 roku przeprowadzono całodziennne szkolenia dla kierowników filii oraz zajęcia relaksacyjne. Następnie przez cały rok do czerwca 2006 roku, co kwartał prowadzono szkolenia „nowych” i „starych” kierowników filii w 10 godzinnych cyklach zajęć. Prowadzący szkolenia psycholog i pedagog przygotowywali do każdego z nich odpowiednie materiały i pomoce naukowe oraz szczegółowe konspekty zajęć. Od marca 2006 roku z uwagi na zmianę profilu firmy i znaczny jej rozwój zainicjowano inną strukturę szkolenia pracowników firmy.

#### **PROGRAMY SZKOLEŃ - tematyka zrealizowana**

1. – czerwiec 2000 r.

1. Analiza struktury firmy – (badania).

2. Psychologiczna analiza kadry istniejącej w firmie – (badania).

3. Doskonalenie kadry kierowniczej w zakresie:

- rozwoju aktywności ludzkiej i doskonaleniu umiejętności kierowniczych,
- motywacja i zadowolenia z pracy,
- hierarchii potrzeb i obowiązków,
- efektywności w dziedzinie stosunków międzyludzkich (nawiązywanie kontaktów, przewodzenie grupą, system kar i nagród, łagodzenie konfliktów),
- zasad uczenia się kierowania zespołem ludzkim,
- radzenia sobie w sytuacjach trudnych,
- mechanizmów obronnych osobowości,
- podstawowych wiadomości o mechanizmach uzależnień i ich minimalizowaniu,
- inne zagadnienia w zależności od wyników uzyskanych w w/w badaniach i bieżących

potrzeb kierownictwa firmy.

*Sposoby realizacji:* krótkie wykłady oraz zajęcia warsztatowe w formie grupowych terapii i treningów (np. trening wrażliwości, siatka kierownicza Blake'a i Montona, spotkania „zespołu efektywności”).

4. Doradztwo psychologiczne w zakresie:

- przekazywanie kierownictwu firmy na bieżąco wyników badań, spostrzeżeń i uwag z zajęć,
- powiernictwa dla kadry kierowniczej,
- udzielania rad i propozycji zmian dot. struktury kadrowej i organizacyjnej firmy,
- doboru personalnego i awansów kadry.

- likwidowania sytuacji konfliktowych,
- indywidualnego poradnictwa psychologicznego dla pracowników firmy i członków ich rodzin.

*Cele i sposoby doradztwa realizowane w dwóch aspektach:* motywacji i odpowiedzialności, inicjując skuteczność działań kadry i jej proces samodoskonalenia się z zakresu takich dziedzin jak:

- funkcjonowanie intelektualne,
- kontrola i stabilność emocjonalna,
- motywacja, popędy i ambicja,
- styl i kompetencja w zakresie stosunków interpersonalnych,
- wgląd w zachowanie się człowieka,
- zły styl kierowania i nawyki w pracy.

## II. – styczeń 2001 r.

### 1. Psychologia grupy społecznej:

Profil „a” – istota przywództwa grupy; poszukiwanie cech przywódczych; zachowania przywódców; skuteczność przywództwa; style przywództwa; przywódca a lider grupy.

Profil „b” – rodzaje grup społecznych; normy grupy i podporządkowanie się nim; zwarłość grupy i jej efektywność w realizacji celów; grupowe i indywidualne rozwiązywanie problemów; zespoły zadaniowe i sposoby realizacji celów; skuteczność realizacji zadań przez grupę.

### 2. Motywacja, efektywność i zadowolenie w procesie pracy:

- istota i źródła motywów; przebieg procesu motywacji; teoria kar i nagród; procesy emocjonalno – uczuciowe powstające w czasie pracy i ich wpływ na efektywność oraz zadowolenie z pracy; motywacja a osobowość; hierarchia potrzeb, jej konstrukcja i proces kształtowania.

### 3. Komunikowanie się między ludźmi i w organizacji (w grupie):

- interpersonalne komunikowanie się; sieć komunikacji w organizacjach i grupach społecznych; formalne i nieformalne komunikowanie się; kontrola, systemy informacji w grupie.

### 4. Kierowanie konfliktami i twórczością w grupie:

- istota i źródła konfliktów; dynamika i konsekwencje konfliktów w grupie; metody kierowania konfliktem; twórczość i innowacja; stymulowanie i tworzenie klimatu twórczości w grupie.

### 5. Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji:

- rodzaje problemów i decyzji; racjonalny proces rozwiązywania problemów; kierowanie w celu wydajności i efektywności pracy; planowanie i podejmowanie decyzji; więzi między planowaniem a kontrolą; zarządzanie w aspekcie celu.

### 6. Mechanizmy efektywnych zachowań ludzkich:

- stres i frustracja; mechanizmy obronne osobowości; uzależnienia a efektywność zachowań; zachowanie asocjalne (przemoc, agresja) i ich wpływ na efektywność zachowań ludzkich; cechy osobowości a efektywne zachowania.

Sposoby realizacji: jak w PROGRAMIE I.

Podczas realizacji PROGRAMU II przeprowadzono następujące badania:

1. Inwentarz osobowości kadry kierowniczej (metoda własna tzw. „PROFILE”).
2. Badania poziomu rozwoju intelektualnego – test matrycy J. C. Rovena – wersja Standard.
3. Badania poziomu i efektywności współpracy Działów (centrali) z Oddziałami terenowymi firmy.
4. Badanie opinii klientów o firmie.
5. Badania czynników efektywności pracy i hierarchii potrzeb (metoda własna tzw. „Profil efektywności potrzeb rozwojowych”).

### WYBRANE WYNIKI BADAŃ

#### „PROFIL I”

Ogólne zadowolenie z pracy w firmie

	1	2	3	4
	ŹLE	DOŚĆ DOBRZE	DOBRZE	BARDZO DOBRZE
Wykorzystanie wykształcenia				3,48
Wykorzystanie umiejętności			3,00	
Zadowolenie z podwładnych			2,50	3,85
Docenienie przez przełożonych			2,78	
Stosunek właścicieli do całej załogi			2,72	
Ocena pracowników przez właścicieli				3,80
Ocena warunków pracy pod względem – BHP			2,75	
– zabezpieczenia socjalnego				
– zarobków			2,38	
– stosunków: przełożony/podwładny			2,60	
– ogólnych stosunków międzyludzkich			2,72	
Ogólna ocena rozwoju firmy			2,70	3,87

#### „PROFIL II”

Ocena pracy przez właścicieli firmy

	1	2	3	4
	ŹLE	DOŚĆ DOBRZE	DOBRZE	BARDZO DOBRZE
Wpływ na nagradzanie podwładnych			2,90	
Wpływ na karanie podwładnych			2,91	
Wpływ na przyjęcia do pracy				3,61
Wpływ na zwalnianie z pracy				3,44
Wpływ na awansowanie				3,44
Ocena otrzymywanego wynagrodzenia				3,08
Ocena postrzegania ogólnych przepisów prawa pracy			2,64	2,88

„PROFIL III”  
Ocena podwładnych

	1	2	3	4
	ŹLE	DOŚĆ DOBRZE	DOBRZE	BARDZO DOBRZE
- pracowitość			2,83	
- odpowiedzialność			2,22	
- lenistwo			2,03	
- zdolność			2,77	
- umiejętności			2,77	
- zaufanie			2,02	
- sympatia			2,61	
- poszanowanie				3,30

	1	2	3	4
	ŹLE	DOŚĆ DOBRZE	DOBRZE	BARDZO DOBRZE
Zaufanie ze strony podwładnych			3,00	
Zaufanie podwładnym			2,52	3,38 3,52
Zaufanie ze strony właścicieli		2,00		2,70
Zaufanie właścicielom		2,82		3,33 3,48
Ocena ogólnych stosunków międzyludzkich		1,77	3,00 2,52	3,64 3,81 2,80

III. – marzec 2001 r. Program szkolenia pracowników i kierowników CENTRALI (firmy)

1. Komunikacja międzyludzka w aspekcie analizy transakcyjnej:

– powstawanie konfliktów; kierowanie konfliktami międzyludzkimi; przeszkody w skutecznym komunikowaniu się; rola autorytetu w komunikacji międzyludzkiej; komunikacja a struktura grupy; efektywność w komunikacji międzyludzkiej.

2. Negocjacje:

– podstawowe mechanizmy negocjacji; efektywność negocjacji; rola asertywności w negocjacjach; mechanizmy frustracji w procesach negocjacyjnych; negocjacje a rozwiązywanie problemów; motywacja w procesie negocjacji.

### 3. Podejmowanie decyzji:

– motywacja a podejmowanie decyzji; efektywność i zadowolenie w procesie podejmowania decyzji; czynniki negatywne w procesie decyzyjnym; podejmowanie decyzji w sytuacjach trudnych.

### 4. Mechanizmy efektywnych zachowań ludzkich:

– stres, mechanizmy przebiegu i skutki; antystres – mechanizmy obronne osobowości; agresja, jej skutki na efektywność ludzkiego działania; sytuacje pokusy upokorzenie.

## IV. – lipiec 2001 r.

Na życzenie właścicieli firmy dodatkowo włączono do bieżących szkoleń tematykę wybranych zagadnień z matematyki. Kierownicy w swojej bieżącej pracy w szerokim zakresie korzystają z wiedzy matematycznej (na poziomie szkoły średniej), należy im o tym przypomnieć i wykorzystać odpowiednie „narzędzia” matematyczne do usprawnienia pracy zawodowej podnoszące jednocześnie ich ogólny poziom rozwoju intelektualnego.

Tematyka:

1. Pojęcie liczby, cyfry: systemy liczbowe, oś liczbowa.
2. Rodzaje liczb, działania, ułamki, zasady i prawa działań.
3. Algebra zbiorów: pojęcie zbioru, rodzaje i działania na zbiorach, wybrane zagadnienia statystyki i rachunku prawdopodobieństwa.
4. Konstrukcje graficzne diagramów i ich wykorzystanie w praktyce, rodzaje diagramów.
5. Funkcje: definicja matematyczna i praktyczna funkcji, rodzaje funkcji, wykresy funkcji i ich zastosowanie.
6. Ciekawostki matematyczne, gry i zabawy.

## V. – sierpień 2001 r.

A. *Komunikacja międzyludzka w grupie* (w oparciu o założenia teoretyczne analizy transakcyjnej E. Berna): Geneza konfliktów i mechanizmy ich przebiegu. Eliminowanie konfliktów w komunikacji międzyludzkiej. Konflikty w grupie i ich wpływ na efektywność pracy grupy. Poziomy pozytywnej integracji w grupie realizującej zadania.

B. *Wybrane zagadnienia praktycznej psychologii zarządzania* (wg Andrew J. Dubrina).

1. Zasady doskonalenia kierowników:
  - selekcja a doskonalenie; analiza potrzeb jednostki i zespołu; postawy i zmiany postaw; zasady uczenia się, kształcenie, trening, zmiana zachowań; płaszczyzna wiedzy kierownika.
2. Systemy zarządzania kadrami:
  - ocena poziomu wykonania pracy; zarządzanie przez cele; powiązanie systemów.
3. Grupowe techniki doskonalenia:
  - trening wrażliwości; swatka kierownicza Blakea i Montona; ćwiczenia efektywności w pracy zespołu.
4. Program *interwencji*:
  - cele i zadania programu *interwencji*; rodzaje metod, podejść i interwencji; wyniki i skutki stosowania programu *interwencji*.

5. Motywacja kierownicza:

– teoria gratyfikacji potrzeb; motywacja a zadowolenie (satisfakcja); rola kary i nagrody w kierowaniu zespołem ludzkim; kształtowanie motywacji konkretnego pracownika.

C. *Wybrane zagadnienia psychologii klinicznej.*

1. Zdrowie a choroba:

– definicja psychiki ludzkiej i mechanizmy jej działania; zaburzenia psychiki, rodzaje i podstawowe objawy.

2. Struktura osobowości:

– kształtowanie osobowości; zaburzenia osobowości.

3. Stres psychologiczny i biologiczny:

– geneza i mechanizmy stresu psychologicznego; przeciwdziałanie, obrona organizmu przed stresem; stres a frustracja.

4. Terapia psychologiczna:

– podstawowe cele i zasady terapii psychologicznej; terapia grupowa i indywidualna.

VI. – kwiecień 2002 r.

Krótki cykl szkoleń: „KULTURA”

1. KULTURA a poziom intelektualny człowieka:

– wyjaśnienie podstawowych terminów i zwrotów oraz pojęć związanych z problematyką KULTURY. KULTURA jako zjawisko społeczne. Antropologia jako geneza KULTURY. Kultura zdarzenia i jednostki ludzkie.

2. Kultura rzeczywistości i kultura wartości („kultura stosowana”)

- Kultura życia codziennego,
- Kultura sprzedaży i handlu,
- Poziom rozwoju intelektualnego a tzw. „poziom” kultury,
- Korzyści z bycia kulturalnym.

3. Metody i sposoby kształtowania kultury osobistej.

4. „Dylemat” E. Fromma: „Mieć czy być”.

Podczas realizacji programu VI przeprowadzono badania SAMOOCENY kadry kierowniczej (metoda własna: „Arkusze samooceny menadżera”).

VII. – wrzesień 2002 r. Cykl szkoleń dla pracowników CENTRALI.

Tematyka:

1. Podnoszenie ogólnego poziomu intelektualnego:

– ciekawostki i pogadanki z różnych dziedzin nauki; cybernetyka, astronomia – oglądanie przez teleskop planet i gwiazd.

2. Praktyczne ćwiczenia niektórych cech osobowości: szybkość podejmowania decyzji, sprawność myślenia, motywacji, radzenia sobie w sytuacjach trudnych i konfliktowych.

3. Zajęcia teoretyczne:

– teorie osobowości w psychologii i socjologii; podstawy i wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy; psychologiczne koncepcje konfliktu.

4. Ćwiczenia i testy:

– badania inteligencji ogólnej,



- testy inteligencji werbalnej,
- ćwiczenia percepcjo,
- testy inteligencji matematycznej,
- ćwiczenia motywacji i efektywnego działania,
- psychodramy zachowań w sytuacjach trudnych i konfliktowych,
- ćwiczenia odporności psychicznej.

VIII. – styczeń 2003 r.

### **KONFLIKTY W ZARZĄDZANIU I KIEROWANIU**

1. Dysonans poznawczy, jako forma pozytywnego konfliktu.
2. Sytuacje konfliktowe w układzie stosunków międzyludzkich.
3. Psychoanalityczna koncepcja konfliktu:
  - konflikt „jawny”,
  - konflikt „ukryty”,
  - konflikt jako podstawowy warunek ludzkiej egzystencji,
  - konflikt a kompromis.
4. Konflikty społeczne:
  - konflikty w obszarze prawa,
  - konflikty polityczne.
5. Konflikty w kierowaniu i zarządzaniu:
  - źródła i rodzaje konfliktów w kierowaniu i zarządzaniu,
  - dynamika konfliktu w organizacji i jej konsekwencje.
6. Metody i metodologia badań konfliktów:
  - słownik konfliktów,
  - konfliktograf.

IX.– sierpień 2003 r.

*A. Zajęcia terenowe* w bardzo trudnych, ekstremalnych warunkach pod dużym obciążeniem fizycznym i psychicznym z udziałem instruktorów EXTREME GROUP w celu sprawdzenia wytrzymałości psychofizycznej kierowników a w szczególności:

- realizacja zadań zespołowych, ćwiczenia współdziałania i współzależności oraz odpowiedzialności zespołowej,
- kontrola sprawności procesów myślenia i ich doskonalenie w warunkach ekstremalnych,
- kształtowanie i ukierunkowanie uczuć i emocji oraz motywów działania w warunkach ekstremalnych,
- ćwiczenia poczucia bezpieczeństwa i niebezpieczeństwa oraz zagrożeń ze strony sił natury i reakcje ludzkie na te zagrożenia.

*B. Zajęcia ćwiczeniowo-warsztatowe.*

1. Systemy zależności w układach: przełożony – podwładny, kierownik – firma, pracownik – firma.
2. Odpowiedzialność w procesie pracy, w realizacji zadań: indywidualna; zbiorowa.

3. Poczucie więzi z miejscem pracy poprzez efektywność realizacji zadań i kontakty międzyludzkie.
4. Systemy i mechanizmy motywacji do pracy oraz czynniki zakłócające.
5. Poszukiwanie „modelu” efektywności pracowniczej.
6. Zachowanie uwarunkowanie poziomem kultury osobistej w stosunkach międzyludzkich i ich efektywność.
7. Zachowania w szczególnie ekstremalnych warunkach, sytuacjach trudnych, konfliktowych i stresowych.

X. – marzec 2004 r.

A. *Badania oceny działalności firmy przez kierowników (własna metoda badawcza: kwestionariusze ocen 5 sfer i do badania zjawiska lobbingu.*

B. *Szkolenia kierowników w zakresie:*

1. Systemy wartości bezpośrednio związane z wykonywanymi czynnościami służbowymi.
2. Sposoby zarządzania ludźmi w procesie egzekwowania zadań służbowych.
3. Sprawności komunikacyjnych w kontaktach poza firmą.
4. Efektywne zasady współpracy przy jednoczesnej realizacji współzawodnictwa i rywalizacji opartej na zdrowych zasadach zmierzających do osiągnięcia zamierzonych celów.
5. Poczucia odpowiedzialności za wykonaną pracę i powierzone mienie, pomieszczenia i narzędzia pracy.
6. Racjonalnego planowania i gospodarowania czasem pracy własnej i podległych pracowników.

XI. – listopad 2004 r.

**ZAJĘCIA WARSZTATOWE** (*ćwiczenia utrwalające*)

1. Stresory wewnętrzne i zewnętrzne.
2. Zły i dobry stres.
3. Podręczne wskazówki dla zestresowanych.
4. Świadome życie – sztuka relaksu (metoda Jacobsona).
5. Rozwijanie fantazji i wyobrażeń.
6. Zwiększanie energii osobistej.
7. Ład i współlistnienie – współczesny dekalog.

XII. – czerwiec 2005 r. 10 godzinne bloki zajęć.

A. I.

1. Integracja „nowego” zespołu kierowników.
2. Zajęcia w grupach:
  - „młodzi” kierownicy – testy, badania inteligencji i przydatności,
  - „starzy” kierownicy – diagnoza efektywności zmian organizacyjnej struktury firmy.

A. II.

1. Rozwój aktywności ludzkiej i doskonalenie umiejętności kierowniczych.
2. Motywacja i zadowolenie z pracy.

3. Uwarunkowania i powodzenie procesu decyzyjnego.
  - A. III.
    1. Radzenie sobie w sytuacjach zagrożenia.
    2. Komunikacja międzyludzka w aspekcie rywalizacji i współzawodnictwa.
    3. Frustracja, utrata prestiżu – sposoby minimalizowania w/w stanów poprzez mobilizację.
  - B. I.
    1. „Trening zachowań asertywnych”:
      - sposoby reakcji i przyjmowania krytyki,
      - sposoby wyrażania opinii,
      - samoocena w aspekcie zachowań asertywnych.
  - B. II.
    1. Struktura i kształtowanie wybranych cech osobowości: aktywność twórcza, mobilność, wytrwałość, zdolność do pokonywania trudności.
    2. Sposoby rozwijania pozytywnych i tłumienie negatywnych uczuć i emocji.
  - B. III.
    1. Geneza i przebieg konfliktów: konflikt pozytywny i negatywny.
    2. Sposoby radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych.
    3. Satysfakcja w konflikcie, konflikt a porażka.
    4. Interakcje z klientami firmy w aspekcie negocjacji i konfliktu.
  - C. I.
    1. Trening i ćwiczenia nabywania motywacji do pracy.
    2. Ćwiczenia i treningi decyzyjne: szybkość, sprawność i zasadność decyzji.
  - C. II.
    1. Promocja firmy i jej produktów: taktyka promocji; użyte środki; efekty promocji.
    2. Ćwiczenia spostrzegawczości i umiejętności analitycznych: spostrzeganie tła i ob-razu; procesy i rodzaje uwagi; spostrzeganie a działanie.
  - C. III.
    1. Odpowiedzialność w procesie pracy i poczucie więzi z firmą.
    2. Czynniki zakłócające motywację i efektywność pracy, czynniki wzmacniające.
    3. Rywalizacja i współzawodnictwo: zasady i efekty; czynniki zakłócające.

**Recenzent: Marek Rybakowski**