

A photograph of two men in business suits sitting at a table, looking at a laptop screen. The man on the left is wearing glasses and has a beard. The man on the right is smiling. The background is a bright window with a view of a city.

# KONFLIKT W MIEJSCU PRACY

Raport dotyczący konfliktów w polskich organizacjach.  
Sierpień 2015  
Autor: dr Michał Chmielecki, MSc



# Konflikt w miejscu pracy

Raport na 2015



Tytułem wstępu,

Kiedy w organizacji pojawia się konflikt większość pracowników stara się go unikać mając nadzieję, że napięta sytuacja sama ustąpi. W naszej kulturze automatycznie łączymy słowo „konflikt” z negatywnymi emocjami. Gdy w świecie biznesu poddajemy ideę konfliktu pod dyskusję, często mówimy o konflikcie jako swego rodzaju kontrproduktywnym, zwielokrotniającym trudności zjawisku.

Normą jest widzenie konfliktu raczej jako produktu ubocznego zgrzytów w słabo naoliwionym mechanizmie, niż pewnej naturalnej konsekwencji działania biznesu. Jednakże, kontrolowany proces zarządzania konfliktem może nieść ze sobą szereg pozytywnych zmian.

Jeśli chcą Państwo dowiedzieć się jak z konfliktami radzą sobie pracownicy polskich organizacji zachęcam do zapoznania się z treścią raportu.

Życzę Państwu udanej lektury,  
dr Michał Chmielecki, autor raportu

[www.warsztatyznegocjacji.pl](http://www.warsztatyznegocjacji.pl)



## Badania

Podania objęły grupę 1237  
pełnoetatowych pracowników



## Idea

Przeanalizowano postawy pracowników  
wobec konfliktów w 782 firmach






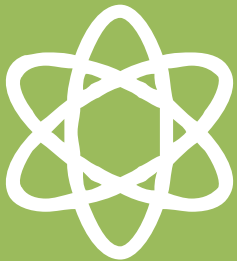








## Termin

Studium wykonano na przełomie  
kwietnia i maja 2015 roku

# Badane sektory

Badani pracownicy pochodzili z 782 firm z następujących sektorów

 Edukacja	 Logistyka	 Marketing	 Handel detaliczny	 IT	 Przemysł
 Ubezpieczenia	 Media	 E-commerce	 Usługi dla biznesu	 Hotelarstwo i gastronomia	 Finanse

# Konflikt w miejscu pracy

---

94%



3,1h



Z badań wynika, iż przytłaczająca większość (94%) pracowników doświadcza sytuacji konfliktowych.

Przeciętny pracownik spędza 3,1 godziny tygodniowo próbując uporać się z różnymi sytuacjami konfliktowymi.

Prawdziwym wyzwaniem dla kadry kierowniczej jest nie tyle znalezienie drogi uniknięcia czy załagodzenia konfliktu, co nauczenie pracowników zarządzania konfliktem w kontrolowany i efektywny sposób.

# Złe zarządzanie konfliktem to przede wszystkim:

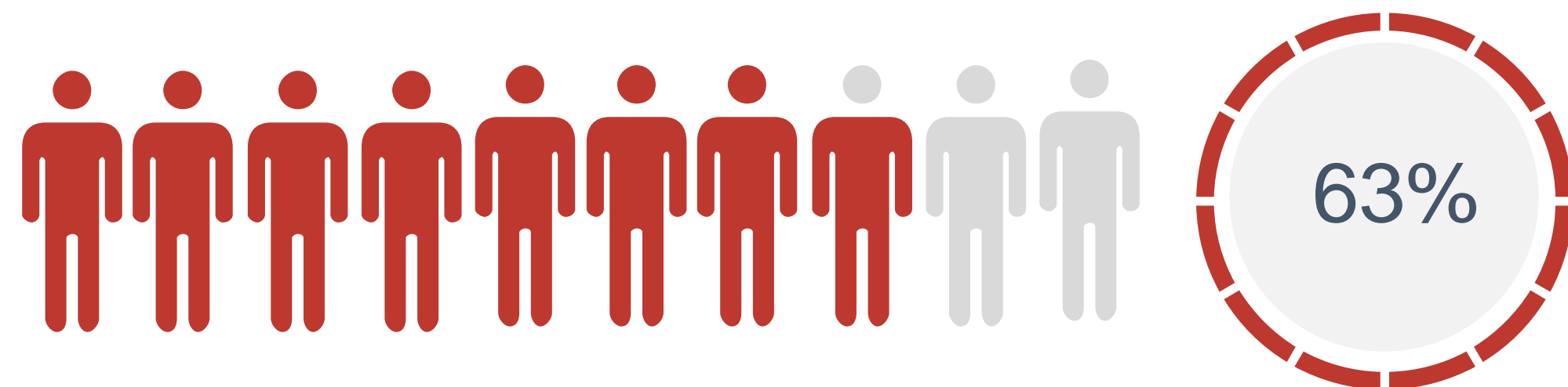
- spadek produktywności i efektywności
- podminowane morale zespołu



pracowników było świątkami przekształcenia się konfliktu w atak osobisty



badanych stwierdziło, że unikanie konfliktu skutkowało złym samopoczuciem i nieobecnością w pracy.



większość zatrudniających przedsiębiorców nigdy nie przeszkoliła swoich pracowników z technik negocjacji w organizacji czy też efektywnej komunikacji w organizacji



# Pozytywne skutki konfliktu

---

Z drugiej strony prawidłowo zarządzany konflikt prowadzi do pozytywnych rezultatów, np. lepszego zrozumienia innych, skuteczniejszych rozwiązań dla pojawiających się problemów, albo wzrostu innowacyjności.

**67%**

pracowników potwierdziło pozytywne skutki sytuacji spornych – skutków, które nie mogłyby się pojawić, gdyby konflikt się nie pojawił.



# Czas spędzony na rozwiązywaniu sporów i napięć

3,1 h



Wyniki badania wskazują, że pracownicy spędzają średnio 3,1 godziny w tygodniu próbując poradzić sobie w taki czy inny sposób z konfliktem (będąc stroną w sporze, próbując rozwiązać spory między innymi pracownikami, itp.).

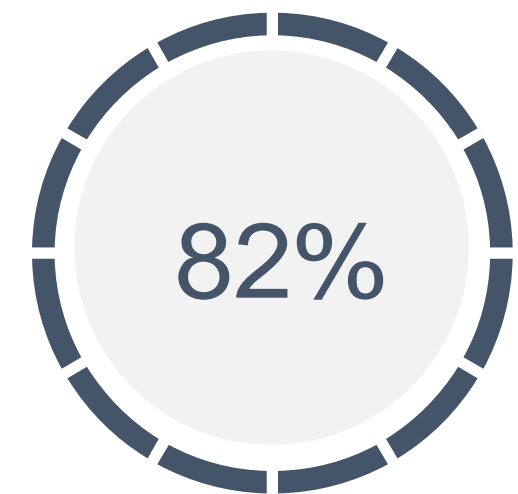
1- 4 h



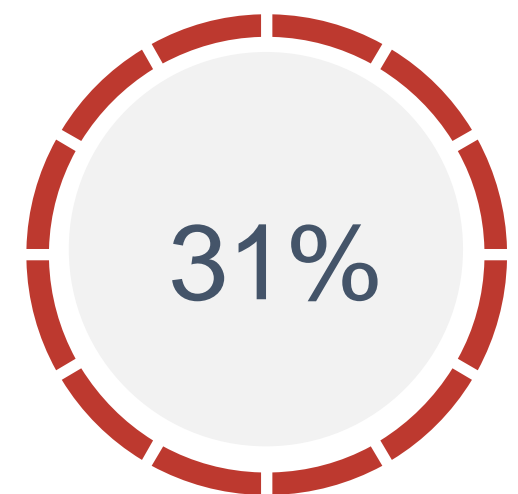
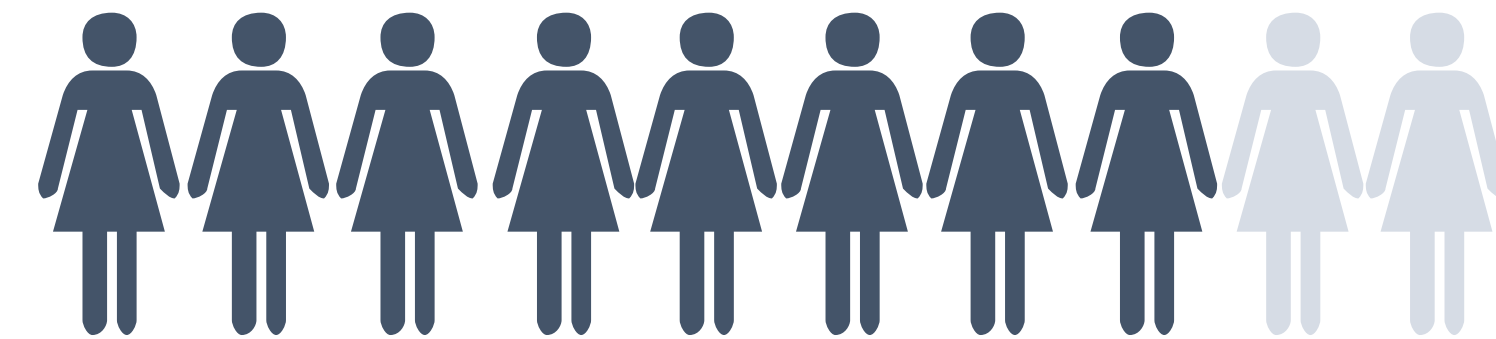
Jest to również jedna z bolączek działów kadr: połowa zatrudnionych w nich osób (51%) przyznała, że spędza przy tym 1-4 godzin w tygodniu.

# Eskalacja sporu

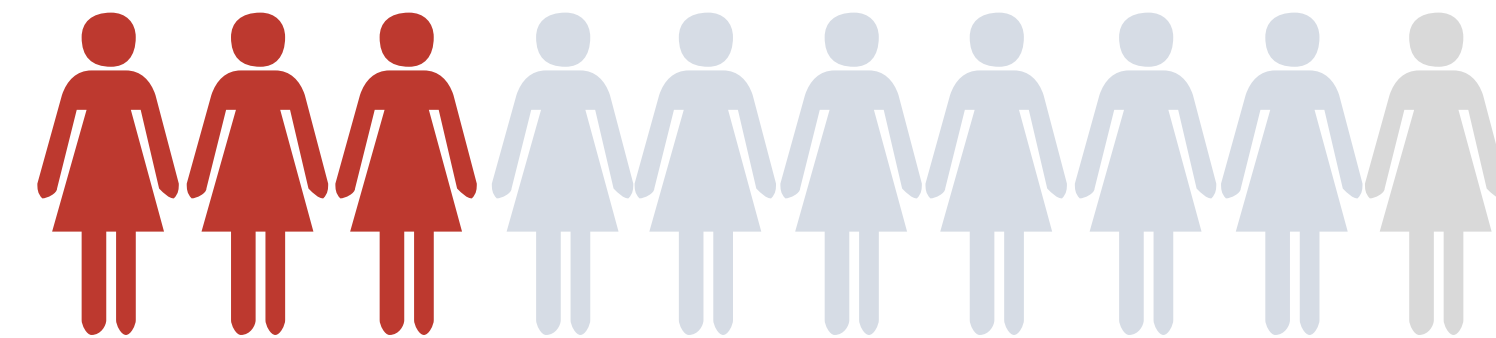
---



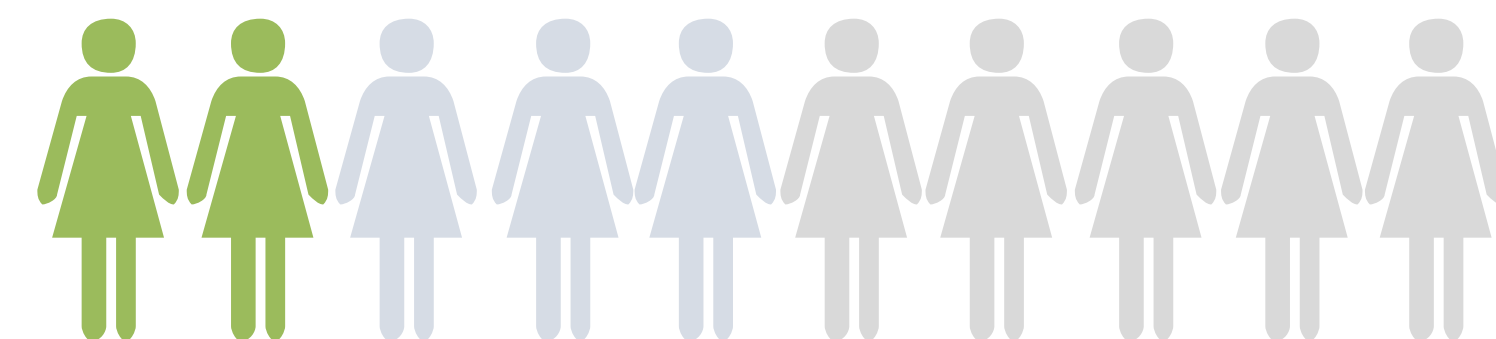
82% pracowników doświadczyło eskalacji sporu.



Okolo 31% z nich stwierdziło, że rozwiązanie konfliktu zajęło im kilka dni.



Z kolei 19% pracowników powiedziało, że zgody do tej pory nie uzyskano, ze względu na długi czas trwania sporu i/lub narastającą intensywność. Trudno stwierdzić, czy przyczyną jest faktyczna złożoność czynników konfliktogennych. Z pewnością można powiedzieć, że prawdopodobieństwo szybkiego „zabliźnienia ran” spada wraz z przeciąganiem się konfliktu.





# Intensyfikacja konfliktu

---

9%

Tylko 9% pracowników nigdy nie doświadczyło konfliktu, który się rozrósł i zintensyfikował. Fakt ten sugeruje, że pracownicy słabo radzą sobie z efektywnym zarządzaniem konfliktem (efektywna komunikacja, negocjacje). Naturalnie eskalacja niesie ze sobą również potrzebę poświęcenia przez kierownictwo większej ilości czasu na przywrócenie porządku i nakierowanie zespołu na pierwotny cel.

# Nieobecność w miejscu pracy

---



Niemal połowa zatrudnionych (49%) miała styczność z konfliktem, który zaowocował nieobecnością w pracy.

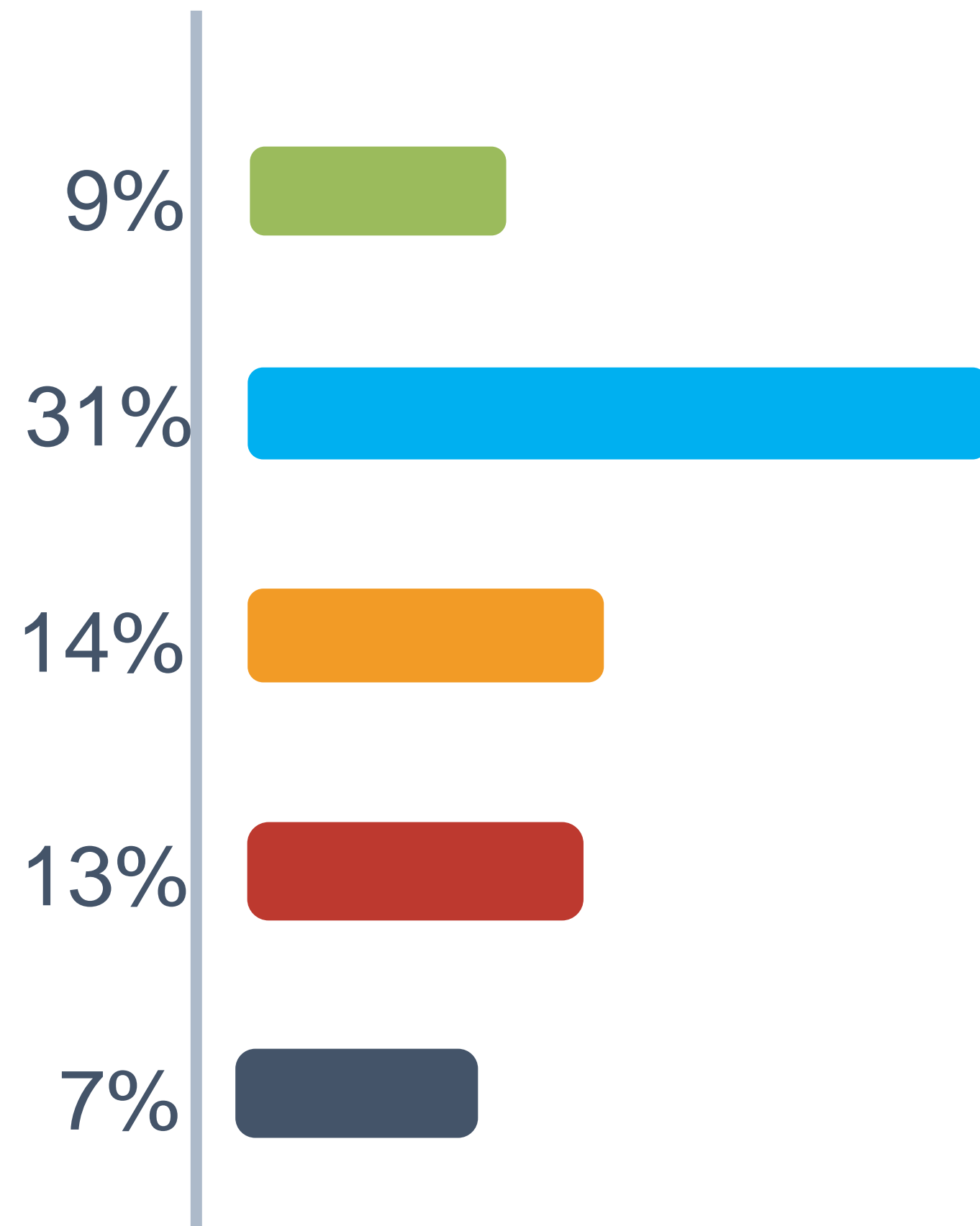
Krótkoterminowe problemy to nie jedyne rezultaty nieefektywnie kontrolowanego konfliktu:

- 17% pracowników potwierdza, że inni opuszczali szeregi danej organizacji w wyniku konfliktu.
- 22% utrzymuje, że na tym tle zwolniono pracowników.
- 14% skłania się nawet ku stwierdzeniu, że personalne animozje doprowadzały do fiaska niektórych projektów.

Zakłócenia wywołane przez konflikty zostawiają często niezabliźnione rany, co sugeruje nam, że należy podejmować natychmiastowe i konkretne środki w celu zarządzania konfliktem.

# Absencja w pracy

---



- 9% opuszczanie ważnych spotkań
- 31% pracowników przyznało się do unikania spotkań towarzyskich, na które miała przyjść skonfliktowana z nimi osoba.
- 14% badanych powiedzieli o jednym dniu nieobecności,
- 13% o większej liczbie dni,
- 7% przyznało nawet, że konflikt w miejscu pracy zmusił ich do rezygnacji ze stanowiska.

Widać wyraźnie, że często przyjmowana strategia unikania okazuje się wysoce nieefektywna. Dla zespołów może to oznaczać zaprzepaszczone możliwości. Skutecznie zarządzane konflikty mogą zaowocować umocnieniem wzajemnego zaufania oraz podejmowaniem lepszych decyzji, uwzględniających szersze spektrum interesów osobistych.

# Negatywne stany emocjonalne

zniechęcenie, gniew i frustracja



67%



39%

Ponad połowa pracowników, bo 61%, zakończyła konflikt w niekorzystnym stanie emocjonalnym – typowymi przejawami są zniechęcenie, gniew i frustracja.

Poradzenie sobie z pokłosiem konfliktu sprawia największą trudność kobietom. Niemal dwie trzecie (67%) z nich po rozwiązaniu sporu odczuwa negatywne emocje, w przeciwieństwie do niższego odsetka mężczyzn (39%). W związku z konfliktami można też u kobiet zaobserwować dwukrotnie wyższe ryzyko nerwowości czy bezsenności.



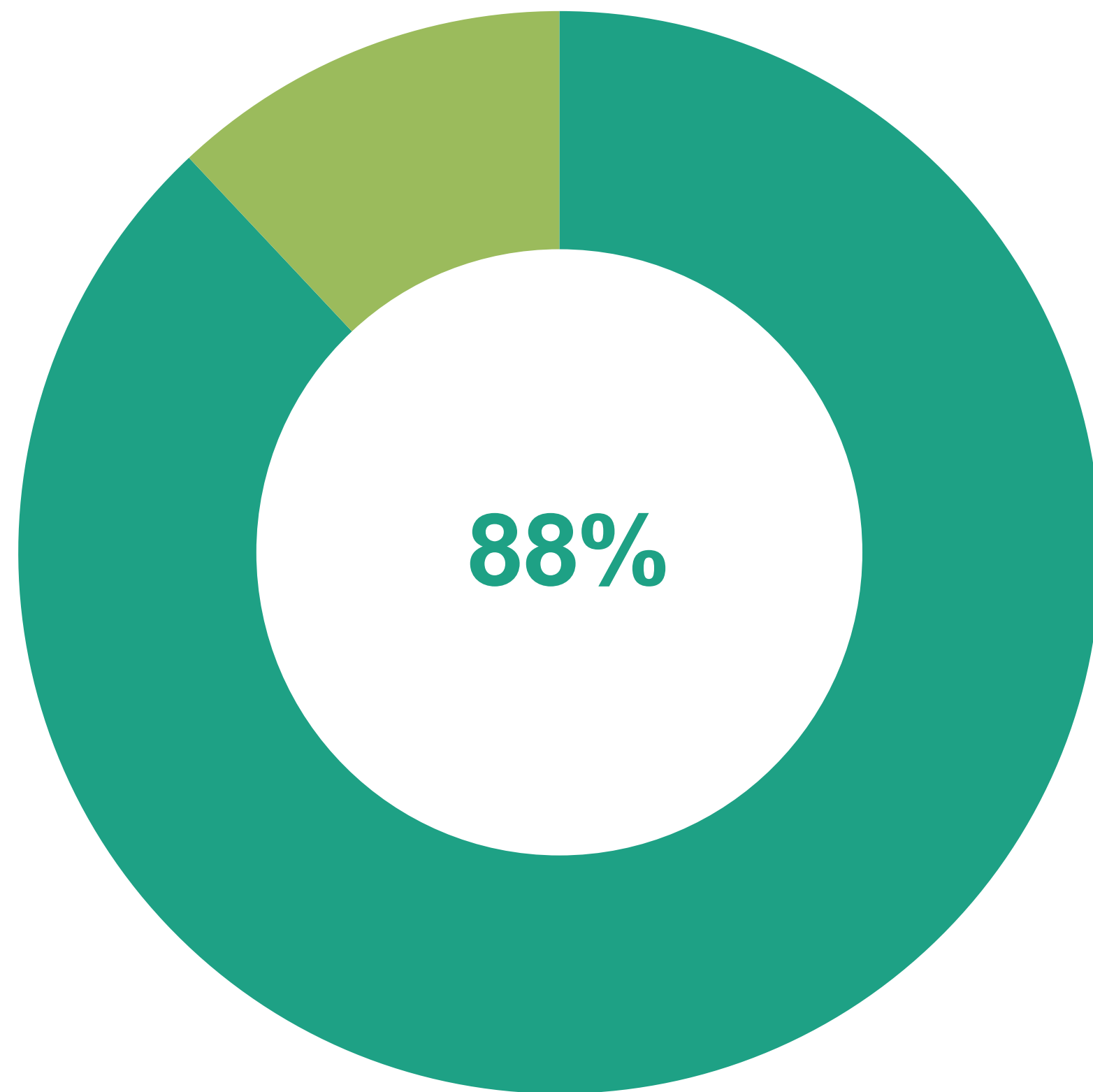
# Pozytywne skutki konfliktu

---



69% pracowników zanotowało korzystne rezultaty sporów. 21% pracowników wartościowało konflikt pozytywnie, twierdząc że dzięki niemu poddano pod dyskusję istotne kwestie. Jedna czwarta badanych w istocie nauczyła się czerpać przyjemność z antagonizmu, co dobrze ilustruje fakt, że niełatwe dyskusje mogą być mentalnie pobudzające i odświeżające.

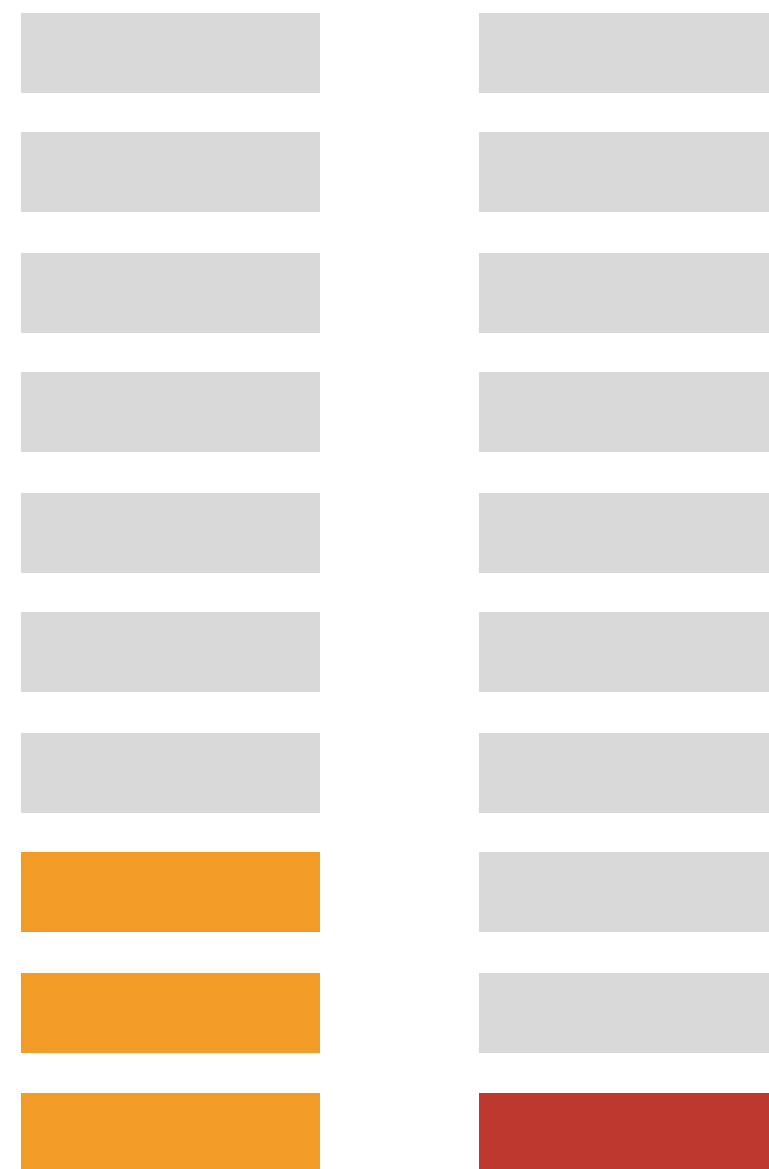
# Radzenie sobie ze sporami w miejscu pracy



Nie można się dziwić powstawaniu konfliktów w miejscach pracy, biorąc pod uwagę różnorodność stykających się typów osobowości i temperamentów, a także natłok zewnętrznych źródeł nacisku. Badania pokazały, że większość badanych pracowników (88%) zmuszona jest do radzenia sobie samemu ze sporami w codziennym życiu zawodowym.

# Sytuacje sporne

---



32% pracowników stwierdziło, że mają do czynienia z sytuacjami spornymi „zawsze” lub „często”. Jedynie 6% badanych powiedziało, że nie musieli nigdy borykać się z konfliktem w miejscu pracy.

# Na którym szczeblu najczęściej powstają konflikty?



Zapytałem respondentów, na którym szczeblu organizacji zauważają najwięcej konfliktów, by naświetlić najczęstsze punkty zapalne. Na szczycie rankingu znaleźć możemy pracowników z najniższych szczebli w hierarchii zatrudnienia (42% respondentów). Mają za sobą stosunkowo krótki staż pracy i z tego powodu mają mniejsze szanse na efektywne poradzenie sobie z konfliktową sytuacją.

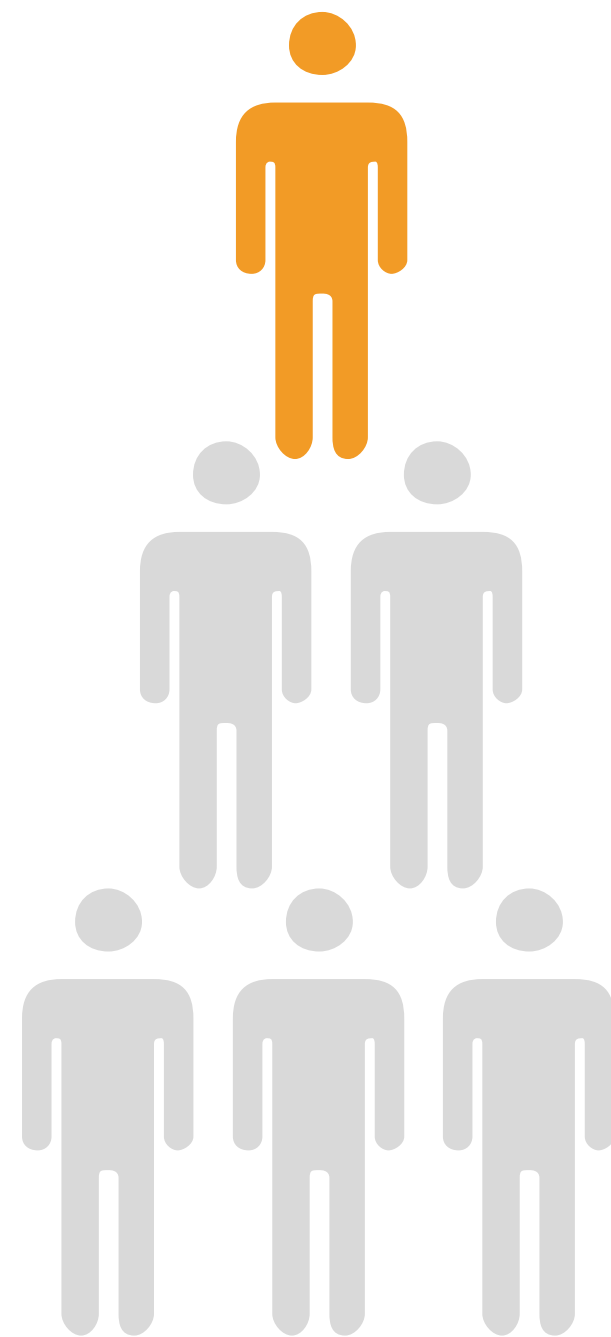
Drugim najczęściej wskazywanym polem dla eskalacji sporu jest relacja między menedżerem najniższego szczebla a podległymi mu pracownikami (24% respondentów).

Jedynie 9% pracowników spotyka się z konfliktami wewnątrz wyższej kadry kierowniczej.



# Top management

---



22% pracowników oznajmiło, że nie zaobserwowali konfliktu w ramach najwyższego kierownictwa, podczas gdy 23% stwierdziło, że takie spory istnieją i są częste, albo nawet ciągłe.

Większość pracowników, bo 63%, uważa również, że konflikty na tym szczeblu mogą mieć głęboki wpływ na działanie całej organizacji.

# Przyczyny konfliktów

---



Zapytani o główną przyczynę konfliktów, pracownicy wskazują na istotną rolę czynników charakterologicznych. Połowa z nich (51%) uważa, że ścieranie się różnych osobowości i ambicji to główna przyczyna antagonizmów w miejscu pracy. Stres jest drugim najczęściej typowanym czynnikiem (32%); podobny odsetek pracowników wskazało presję związaną z wykonywaniem zadań (29%).

Przywództwo, bądź jego brak, wymienia się również wśród czynników inicjujących spory. 27% pracowników zaobserwowało konflikt powstały w wyniku nieefektywnego przywództwa wewnątrz wyższej kadry kierowniczej

# Kto powinien zarządzać konfliktem?

---

68%

Tak naprawdę cała organizacja spełnia istotną rolę w tym procesie, a nie tylko dział HR. Zapytani o to kto ostatecznie ponosi odpowiedzialność za skuteczniejsze zarządzanie konfliktem, 68% badanych oceniło, że właściwie każdy zatrudniony w organizacji. Inni uważają, że to bezpośredni przełożony albo nawet wyższe kierownictwo ponosi odpowiedzialność, zaś jedynie 11% sądzi, że zarządzanie konfliktem powinno spoczywać na wyłącznie na barkach działu HR.

# HR a zarządzanie konfliktem

---

Szczególną cechą specjalistów od zasobów ludzkich jest fakt, iż zmaganie się z konfliktowymi sytuacjami leży w zakresie ich obowiązków zawodowych. Oczekuje się od nich bezpośredniego interweniowania w spory w miejscu pracy. Gdy wszystko inne zawiedzie, „przynosi” się te konflikty do ich biur celem dalszej ewaluacji lub poszukiwania rozwiązań. Istotne jest więc, aby personel HR czuł się pewnie w konfliktowych sytuacjach, oraz aby potrafił zauważyć obecny w nich pozytywny potencjał. Pomimo, że trudno pracownikom poradzić sobie z pewnymi kwestiami na własną rękę, gdy zaangażują się we wspólne rozwiązywanie problemów razem z ekspertami od zasobów ludzkich, są bardziej skory do dotrzymywania warunków ugody. Gdy pracownik zrozumie w jaki sposób sam stanowi składową problemu, skuteczniej się usytuuje jako składowa jego rozwiązania. Idąc dalej, będzie bardziej samoświadomy i zaangażowany w wypracowany kompromis, dzięki czemu problem już się więcej nie pojawi. Postaramy się nauczyć uczestników strategii wypracowywania dialogu oraz inicjowania procesów zapewniających trwałe rozwiązania.



# Ocena działań HR

---

62%

Poprosiłem pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach z dedykowanymi działami HR aby ocenili ich skuteczność w rozwiązywaniu konfliktów. Większość (62%) wyraziła zadowolenie z jakości pracy swoich kolegów.

# Zdolności przywódcze

---

Zapytałem również pracowników jak ważne są ich zdaniem zdolności przywódcze w polu zarządzania konfliktem. Biorąc pod uwagę, iż większość z nich postrzega role kierownictwa i liderów zespołów jako kluczową, nie dziwi wysoki odsetek (76%) uważających te cechy za „bardzo” czy wręcz „absolutnie” istotne.

Tak więc jeśli kierownictwo ma zamiar przejąć inicjatywę w zarządzaniu konfliktem, musimy zidentyfikować sfery na których powinno się skupić. Zwróciłem się do pracowników z prośbą o wytypowanie tego co menedżerowie mogą zrobić, by skuteczniej działać w konfliktowych sytuacjach. Najwięcej, bo 61%, stwierdziło że najefektywniejszą strategią jest wykrywanie podskórnych napięć zanim jeszcze dojdzie do jawnej eskalacji.

Dobra znajomość osobowości poszczególnych członków zespołu pomoże menedżerom zachować świadomość potencjalnych punktów zapalnych. Pomoże im to również wypracować najefektywniejszą metodę wyjścia ze sporu dla każdego z osobna, dopasowując się do indywidualnych potrzeb i sposobów bycia. Respondenci często mówili o konieczności przeszkolenia pracowników w zakresie efektywnej komunikacji i negocjacji.

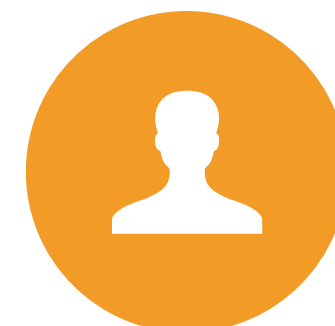
# Co może zrobić firma by pracownicy skuteczniej radzili sobie z konfliktami?



Więcej rozmów w cztery oczy z bezpośrednimi podwładnymi (49% respondentów)



Przejrzyste określanie oczekiwań wobec sposobu zachowania pracownika (52%)



Przeszkolenie pracowników z technik efektywnej komunikacji i negocjacji (29%)

# Ego przełożonego

---

Proponowane rozwiązania powinny być w pierwszej kolejności oparte na głębokiej więzi zaufania łączącej menedżerów z pracownikami, zbudowanej dzięki otwartej komunikacji.

Istotność zaufania podkreśla fakt, że spora grupa pracowników (46%) zwraca uwagę, iż menedżerowie mogliby lepiej poradzić sobie z konfliktem jeśli sami byliby wzorem właściwego postępowania. Istotne dla respondentów (34%) było również trzymanie przez menedżera swojego ego na wodzy.

Jedynie 3% pracowników uważa, że kierownictwo właściwie nic nie może zrobić, by pracownicy skuteczniej zarządzali konfliktem. Istnieje jednak zauważalna przestrzeń, w której organizacje mogą podjąć działania zapobiegające sporom i ich negatywnym skutkom, jakkolwiek mogłyby się wydawać nieuniknione.



# Jak dobrze radzimy sobie z konfliktem?

---



Wśród respondentów, którzy zajmowali lub zajmują obecnie stanowiska kierownicze, 36% uważa, iż dobrze radzą sobie z konfliktami, ale przy tym jedynie 19% spośród pracowników niższego szczebla zauważa tę cechę u swoich przełożonych. 46% pracowników ocenia, że kierownictwo nie potrafi efektywnie kontrolować konfliktów, podczas gdy wśród samych menedżerów pogląd ten podziela ledwie 21% respondentów.

# Szkolenia z negocjacji

[www.warsztatyznegocjacji.pl](http://www.warsztatyznegocjacji.pl)



Autor raportu dr Michał Chmielecki, MSc

## ✓ Szkolenia z negocjacji i komunikacji

Każde praktyczne szkolenie dopasowywany jest dokładnie do potrzeb danej grupy szkoleniowej. Staram się zrozumieć Twój biznes i kulturę organizacyjną Twojej firmy. Dlatego dostajesz to co powinieneś a nie to co wydaje się, że powinieneś.

## ✓ Case studies i gry symulacyjne

Od 9 lat wykładam na amerykańskiej uczelni, praktykę zdobywałem w jednej z największych firm szkoleniowych w Niemczech. Pracuję głównie na grach symulacyjnych i case studies. Moje szkolenia to praktyczne, dynamiczne warsztaty. Zapomnij o suchej teorii i setkach slajdów. Negocjacji i komunikacji trzeba uczyć się praktycznie.

## ✓ Najwyższa jakość szkoleń

Słucham i analizuję. Jestem wrażliwy na potrzeby klienta. Zadaję pytania i wybieram właściwe rozwiązania. We wszystkich projektach uczestniczę osobiście. Nie korzystam z podwykonawców. Jeśli chcesz zainwestować w usługę najwyższej jakości skontaktuj się ze mną:

[kontakt@warsztatyznegocjacji.pl](mailto:kontakt@warsztatyznegocjacji.pl)

Mam za sobą **ponad 10 lat doświadczenia** i przeprowadzonych **ponad 10 000 godzin** szkoleń, warsztatów, wykładów i seminariów dla wyższej i średniej kadry zarządzającej w Polsce i za granicą.

Szkoliłem pracowników m.in. takich organizacji i firm jak:

Armia Amerykańska, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, IBM, PriceWaterhouseCoopers, Tauron Polska Energia, Centrum Badań Kosmicznych PAN, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Ministerstwo Sprawiedliwości, Kancelaria Sejmu, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, Akademia Obrony Narodowej i wiele, wiele innych.



# Inwestycja w szkolenie

- ✓ Praktyczna i sprawdzona wiedza
- ✓ Duże doświadczenie trenerskie
- ✓ Symulacje i gry szkoleniowe



[www.warsztatyznegocjacji.pl](http://www.warsztatyznegocjacji.pl)  
[kontakt@warsztatyznegocjacji.pl](mailto:kontakt@warsztatyznegocjacji.pl)