

## Andrzej Kozina

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
e-mail: kozinaa@uek.krakow.pl  
ORCID: 0000-0001-8973-8279

## Agnieszka Pieczonka

Politechnika Krakowska im. T. Kościuszki  
Centrum Szkolenia i Organizacji Systemów Jakości  
e-mail: a.pieczonka@pk.edu.pl  
ORCID: 0000-0003-1663-2611

---

# STRUKTURALNE UWARUNKOWANIA KONFLIKTÓW ORGANIZACYJNYCH

---

## STRUCTURAL DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL CONFLICTS

---

DOI: 10.15611/pn.2018.543.07  
JEL Classification: M12

**Streszczenie:** Przedmiotem artykułu są rodzaje uwarunkowań konfliktów organizacyjnych. Uwaga jest skoncentrowana na tych spośród takich uwarunkowań, które wynikają z nieprawidłowości dotyczących funkcji struktury organizacyjnej. Celem artykułu było przedstawienie autorskiej typologii takich uwarunkowań. Najpierw omówiono wybrane koncepcje wyodrębnienia przyczyn konfliktów organizacyjnych. Następnie scharakteryzowano ich strukturalne uwarunkowania wynikające z nieprawidłowości dotyczących celów organizacji, zadań i funkcji stanowisk i komórek organizacyjnych, niewłaściwego rozczłonkowania instytucji, niesprawności w zakresie zależności funkcjonalnych i hierarchicznych oraz rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych, a także niewłaściwego stopnia formalizacji działań w organizacji i relacji pomiędzy nimi. W zakończeniu artykułu przedstawiono syntezę rozważań oraz wskazano kierunki dalszych badań autorów nad uwarunkowaniami konfliktów organizacyjnych.

**Słowa kluczowe:** konflikt, konflikt organizacyjny, przyczyny konfliktów organizacyjnych, uwarunkowania strukturalne konfliktów organizacyjnych.

**Summary:** The subject of the paper are types of organizational conflicts determinants. Attention is focused on those of them that result from irregularities of the functions of organizational structure. The objective of the paper is to present authors' typology of such determinants. First, the selected concepts of distinguishing reasons for organizational conflicts are described. Then, their structural determinants are characterized, emerging from the irregularities of organizational goals, tasks and functions of organizational units and positions, improper dismemberment of an institution, inefficiencies in the scope of functional and hierarchical

dependences and distribution of decision-making authority as well as improper formalization degree of activities within an organization and relations between them. Within the closing section of the paper the synthesis of considerations is presented and the directions of further authors' studies on organizational conflicts determinants are pointed out.

**Keywords:** conflict, organizational conflict, reasons for organizational conflicts, structural determinants of organizational conflicts.

*To właśnie konflikty odsłaniają wyznawane przez nas wartości*

Bernard Beckett – Genezis

## 1. Wstęp

Ze względu na ich istotne miejsce i rolę w organizacji, problematyka konfliktów organizacyjnych stanowi dobrze ugruntowany obszar badań w naukach o zarządzaniu, szczególnie w obszarze zachowań organizacyjnych [Robbins, Judge 2012]. Pojawiło się wiele opracowań, począwszy od pionierskich prac M.P. Follett poprzez wiele dzieł klasycznych, np. [Pruitt, Rubin 1986; Thomas 1976; Rahim 1986, Rummel-Syska 1990] aż do współczesnych opracowań, m.in. [Roche i in. 2014; Ochyra 2013].

W ogólnym znaczeniu konflikt to „sprzeczność interesów, poglądów; niezgodność, spór, zatarg, kolizja” [*Słownik języka polskiego* 1988, s. 987], inaczej „postrzegana rozbieżność interesów lub przekonanie, że aktualne aspiracje stron nie dadzą się jednocześnie zrealizować” [Pruitt, Rubin 1986, s. 4]. „Powstaje wtedy, kiedy w pewnym miejscu i czasie ujawnia się i przeciwstawia dwie kolidujące ze sobą tendencje, dwa przeciwstawne cele, dwa konkurujące interesy” [Pszczółowski 1978, s. 115].

Szczególnym rodzajem konfliktu jest konflikt organizacyjny, tj. taki, który powstaje pomiędzy ludźmi i/lub ich grupami wewnątrz danej organizacji oraz w jej relacjach z podmiotami otoczenia. Jest to „spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub potrzeb. Członkowie czy działy organizacji w trakcie sporu dążą do tego, by ich sprawa lub punkt widzenia przeważały nad sprawą lub punktem widzenia innych” [Stoner, Wankel 1992, s. 329]. „Konflikt oznacza sytuację społeczną, w której dochodzi do zetknięcia się sprzecznych interesów, postaw oraz wartości jednostek i/lub grup funkcjonujących w obrębie organizacji, których skutkiem są określone ich zachowania” [Pocztowski 2007, s. 391]. W dalszych rozważaniach przez konflikty organizacyjne będzie się zatem rozumieć różnego rodzaju rozbieżności (sprzeczności), niezgodności, spory, zatargi itp. występujące pomiędzy stanowiskami, komórkami i jednostkami orga-

nizacyjnymi (ludźmi i ich grupami), przynależącymi do danej organizacji, powstające w procesie jej funkcjonowania. Reasumując, można powiedzieć, iż konflikty organizacyjne są nieodłączną konsekwencją istnienia i działania każdego rodzaju organizacji.

Jednym z istotnych zagadnień rozważanych w ramach badań nad konfliktami organizacyjnymi jest analiza ich uwarunkowań czy inaczej przyczyn, powodów, źródeł, czynników itp. W literaturze przedmiotu stosuje się różne określenia, w niniejszym opracowaniu preferowane będzie pierwsze z wymienionych, aczkolwiek pozostałe będą traktowane jako synonimy celem uniknięcia ciągłego powtarzania jednego terminu. Omawiane zagadnienie było przedmiotem licznych opracowań, m.in. [Jarecki 1998; Ratajczak 2007, s. 110; Stoner, Wankel 1992, s. 332-334; Pocz-towski 2007, s. 393-394] oraz nowszych, np. [Cotae, Montemayor 2012; Fornalczyk 2012; Gall 2013; Gatarska 2016; Grzywacz 2005; Lakis 2013; Shapiro 2014].

Przedmiotem dalszych rozważań będą przede wszystkim te spośród różnego rodzaju uwarunkowań konfliktów organizacyjnych, które wynikają z nieprawidłowości dotyczących funkcji spełnianych przez strukturę organizacyjną. Celem artykułu było przedstawienie autorskiej propozycji typologii takich uwarunkowań<sup>1</sup>. Należy wyjaśnić, iż ograniczenie rozważań na ich temat do tych o charakterze strukturalnym wynika z czterech istotnych przesłanek. Po pierwsze (najważniejsze), wywierają one największy wpływ na powstawanie konfliktów organizacyjnych, a co za tym idzie – istotnie determinują ich cechy, rodzaje, następstwa oraz sposoby kierowania nimi. Po drugie, są one relatywnie najmniej rozpoznane i analizowane w dotychczasowych badaniach, w odróżnieniu od innych rodzajów rozważanych uwarunkowań, a zwłaszcza osobowościowych i społecznych. Po trzecie, strukturalne uwarunkowania konfliktów organizacyjnych stanowiły zasadniczy przedmiot badań autorów artykułu, co wynika zresztą z dwóch poprzednich przesłanek. Wreszcie po czwarte, takie zawężenie rozważań jest konsekwencją ograniczonej objętości artykułu, uwzględnienie bowiem wszelkiego rodzaju uwarunkowań konfliktów organizacyjnych wymagałoby wykorzystania bardziej obszernej formy prezentacji.

## 2. Wybrane typologie przyczyn konfliktów organizacyjnych

Jako punkt wyjścia można przyjąć bardzo szerokie ujęcie rozważanych uwarunkowań autorstwa W. Jareckiego [1998], który wyróżnił trzy grupy przyczyn konfliktów w organizacjach. Ujęto je w tab. 1.

Szerokie ujęcie rozważanych uwarunkowań zawarto także w opracowaniu [Ratajczak 2007], gdzie stwierdzono, iż konflikty w organizacji można podzielić na te, które występują w relacji między jednostką a organizacją jako stronami umowy (konflikty jednostkowe) oraz te, które tkwią w organizacji jako całości (konflikty

---

<sup>1</sup> Niniejsza publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Tabela 1. Grupy przyczyn konfliktów organizacyjnych

Przyczyny osobowościowe	Przyczyny organizacyjne	Przyczyny społeczne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• braki w umiejętnościach przekonywania,</li> <li>• braki w umiejętnościach rozwiązywania problemów,</li> <li>• skłonności do despotyzmu,</li> <li>• skłonności do perfekcji,</li> <li>• silne zaznaczenie własnej woli,</li> <li>• dominacja wysokich potencjałów (zdolności, umiejętności),</li> <li>• interesy osobiste,</li> <li>• braki umiejętności i gotowości dostosowania się,</li> <li>• nieprzystępność,</li> <li>• nadpobudliwość,</li> <li>• małe zaufanie,</li> <li>• frustracja,</li> <li>• nierozwiązane problemy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niejasne (nieuregulowane) kompetencje,</li> <li>• niedokładne instrukcje,</li> <li>• przeciążenie pracą,</li> <li>• ciągła zmiana reguł działania,</li> <li>• głęboka reorganizacja,</li> <li>• zmiana struktury ról i stanowisk pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niedostateczna gotowość do kompromisów,</li> <li>• słaba współpraca,</li> <li>• niewystarczający poziom wydajności,</li> <li>• zbyt duże wymagania,</li> <li>• niedostateczne wsparcie pracowników,</li> <li>• technika „zwodzenia i łudzenia” stosowana przez kierowników,</li> <li>• zatrzymywanie informacji,</li> <li>• stosowanie strachu lub siły,</li> <li>• bariery komunikacyjne,</li> <li>• stosunki zależnościowe,</li> <li>• osobiste interesy, skargi, urazy itp.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Jarecki 1998].

organizacyjne). Autorka wyróżnia następujące rodzaje konfliktów: celów, potrzeb, wartości, ról, norm, interesów. Przedstawia również przyczyny konfliktów, dokonując rozróżnienia na warunki (struktura) oraz zdarzenia (proces) – tab. 2.

Interesujące zestawienie uwarunkowań konfliktów organizacyjnych można również znaleźć w pracy [Stoner, Wankel 1992, s. 332-334], w której wyodrębniono następujące źródła rozważanych konfliktów.

1. Dzielenie zasobów (nie każda komórka organizacji ma dostęp do nieograniczonej liczby pracowników, ilości pieniędzy, materiałów, wyposażenia i przestrzeni).

2. Różnice w celach (poszczególne działy organizacji specjalizują się i różnicują w miarę przyjmowania odmiennych celów, zadań i pracowników).

3. Współzależność w pracy (gdy dwa lub więcej działów jest zależnych od siebie podczas realizacji zadań).

4. Różnice wartości lub poglądów (gdy każda grupa ludzi dąży do osiągnięcia swojego celu, nie licząc się z interesem innych ludzi czy grup, a różnorodnym celom członków różnych działów często towarzyszą różnice postaw, wartości i poglądów).

5. Indywidualne style i niejednoznaczność organizacyjna (gdy między członkami grup występują znaczne różnice pod względem takich cech, jak postawa wobec pracy, wiek, wykształcenie).

Tabela 2. Przyczyny konfliktów w organizacji

Umiejscowienie kontroli	Zewnętrzne	Zdarzenia (proces)	Warunki (struktura)
		Proces zewnętrzny	Struktura zewnętrzna
	Przysze zachowania się kształtują: • pogroźki słowne, • połajanki, • negatywne oceny, • agresywne zachowania się	Przysze zachowania się kształtują warunki niezależne od jednostki, np.: • naciski społeczne, • konflikty interesów, • zasada negocjacji, • zdarzenia zewnętrzne wobec jednostki	
	Wewnętrzne	Proces wewnętrzny	Struktura wewnętrzna
	Przysze zachowania się kształtują zdarzenia wewnętrzne, np.: • frustracja, • konceptualizacja, • mechanizmy obronne	Przysze zachowania się kształtują warunki wewnętrzne, np.: • nawyki, • umiejętność diagnozy siebie, • motywy własne i wartości	

Źródło: [Ratajczak 2007, s. 110].

Z kolei A. Poczowski [2007, s. 437] wymienia następujące przyczyny konfliktów organizacyjnych, związane głównie z problemami w realizacji procesów personalnych:

- podział zadań,
- różnice w celach,
- organizacja pracy,
- ocenianie pracowników,
- zasady awansowania,
- system informacji i wprowadzanie zmian,
- metody pracy,
- warunki pracy,
- wynagrodzenia,
- zagrożenie zwolnieniami.

Wyżej wymienione źródła doprowadzają do sytuacji konfliktowej dopiero wtedy, gdy w konkretny sposób odzwierciedlą się w ludzkiej świadomości. Wynika z tego konieczność podziału na obiektywne i subiektywne przyczyny występowania konfliktów. Nie każde potencjalne źródło doprowadzi rzeczywiście do sytuacji konfliktowej. Ponadto na dynamikę powstawania konfliktów wpływa wiele innych, równie istotnych czynników, o których nie wolno zapominać.

Do celów dalszych rozważań zostanie przyjęta typologia przyczyn konfliktów organizacyjnych oparta na koncepcji bezpośrednich uwarunkowań strukturalnych negocjacji i konfliktów wyodrębnionych w pracy [Kozina 2012, s. 43-44] – przedstawionych w tab. 3, na podstawie funkcji spełnianych przez strukturę organizacyjną [Nalepka, Kozina 2007, s. 20 i dalsze]. Propozycja ta ma charakter kompleksowy (wielowymiarowy), integrując przedstawione powyżej i wiele innych ujęć rozważanych uwarunkowań.

**Tabela 3.** Wewnętrzne bezpośrednie uwarunkowania negocjacji i konfliktów w firmie

Cechy	Wymiar kooperacji (współpraca)	Wymiar konkurencji (konflikt)
Cele	Formułowanie i uzgadnianie celów (adekwatnie do możliwości i wymagań otoczenia) oraz ich dekompozycja (agregacja) i ustalanie priorytetów	Rozbieżności celów elementów i całości oraz pomiędzy celami elementów, odmiennosc priorytetów i niezgodność celów z potrzebami otoczenia
Zadania i funkcje	Ustalanie zadań i funkcji (w wyniku dekompozycji celów) oraz projektowanie i uzgadnianie procesów realizacji zadań	Zbytńia szczegółowość (ogólność) zadań, niezgodność funkcji z celami oraz związane z tym problemy ich realizacji
Grupowanie elementów	Dobór kryteriów rozczłonkowania firmy, adekwatnych do realizowanych zadań i funkcji, oraz projektowanie organizacji wewnętrznej zespołów	Użycie niewłaściwych kryteriów grupowania, powodujące dublowanie, nierealizowanie lub niepełne realizowanie zadań oraz nadmierne zróżnicowanie i niezgodności statusów zespołów
Zależności funkcjonalne	Ustalanie zasad współdziałania, koordynacja realizacji zadań oraz projektowanie niezbędnych procesów komunikacyjnych	Współzależność działań, niesprawne środki koordynacji i problemy komunikacyjne (braki, opóźnienia, zła jakość itp.) – konflikty poziome
Zależności hierarchiczne	Preferowany styl kierowania i ustalenie relacji nadrzędności – podległości	Napięcia w relacjach przełożony – podwładny (konflikty pionowe)
Uprawnienia decyzyjne	Podział, sprecyzowanie i rozmieszczenie uprawnień, adekwatnie do zleconych zadań i odpowiedzialności	Naciski i ograniczenia wynikające z nadmiernej (de)centralizacji uprawnień, niejednoznaczności i/lub zbyt wąskie (szerokie) uprawnienia, wywołujące spory kompetencyjne pomiędzy kierownikami
Formalizacja działań	Opracowywanie przepisów (regulaminów, procedur, zasad, wytycznych itp.) warunkujących sprawną realizację zadań	Problemy wynikające z niedostatecznego (zbyt duża swoboda działania) lub nadmiernego (rygorystyczność) stopnia formalizacji, utrudniającego realizację zadań

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kozina 2012, s. 43-44].

Zgodnie z tą propozycja konflikty organizacyjne mogą być:

- zdeterminowane sposobem sformułowania i osiągnięcia celów działania,
- wywoływane poprzez określenie i realizację zadań i funkcji jednostek organizacyjnych,
- powodowane rozczłonkowaniem (przyjętym sposobem grupowania) elementów organizacji,
- uwarunkowane zależnościami funkcjonalnymi,
- zdeterminowane zależnościami hierarchicznymi,

- efektem rozmieszczenia i wykorzystania uprawnień decyzyjnych,
- wynikiem zakresu i sposobu formalizacji działań.

Ścisłej rzecz biorąc, konflikty w organizacji wynikają z nieprawidłowości (nie-doskonałości, niesprawności, błędów itp.) w zakresie realizacji poszczególnych funkcji struktury organizacyjnej.

Wyróżnione w ten sposób uwarunkowania konfliktów organizacyjnych zostaną szerzej scharakteryzowane w kolejnych częściach artykułu. W tab. 3 zawarto bowiem jedynie ogólne, wstępne ujęcie tych uwarunkowań. Należy podkreślić, że ich szczegółowy opis stanowi efekt własnych badań autorów artykułu, a cytowane wyżej wcześniejsze opracowania na temat różnego rodzaju przyczyn konfliktów organizacyjnych posłużyły jako punkt wyjścia do tworzenia tego opisu. Wzięto pod uwagę zwłaszcza najnowsze prace na temat rozważanych uwarunkowań [Cotae, Montemayor 2012; Fornalczyk 2012; Gall 2013; Gatarska 2016; Grzywacz 2005; Lakis 2013; Shapiro 2014].

### 3. Nieprawidłowości sformułowania i osiągnięcia celów działania

Pierwsza z funkcji struktury organizacyjnej znajduje wyraz w uporządkowaniu (podziale i łączeniu) celów danej organizacji i odpowiadających im działań (zadań) w zestawie możliwe do przydzielania do realizacji podstawowym jednostkom organizacyjnym przedsiębiorstwa. Jest to warunek konieczny osiągnięcia efektu organizacyjnego współdziałania, a zarazem realizacji celów organizacji. Występujące w tym wypadku konfliktogenne niedoskonałości strukturalne sprowadzają się do dwóch głównych problemów: nieprawidłowego określenia celów organizacji i/lub niewłaściwej ich realizacji. Najważniejsze spośród tego rodzaju niedoskonałości są następujące:

- błędna ogólna strategia działania organizacji i/lub strategię cząstkowe – niewłaściwe sformułowanie, niejednoznaczności, niezgodności itp. w tym zakresie,
- niejasne i/lub niejednoznaczne sformułowanie celów,
- zbyt duża ogólność (zagregowanie) lub szczegółowość (rozdrobienie) określenia celów,
- za wysoki lub za niski poziom wymagań (oczekiwań) odzwierciedlony w sformułowaniu celów – mogą być albo trudne, czy nawet nierealne do osiągnięcia, albo zbyt pasywne, mało ambitne, niemobilizujące do działania,
- nieadekwatność celów strategicznych (bardziej ogólnych) do taktycznych i operacyjnych (bardziej szczegółowych) lub niespójności pomiędzy nimi,
- niezgodność celów wewnętrznych poszczególnych jednostek organizacyjnych z celami zewnętrznymi, odzwierciedlającymi potrzeby klientów i innych podmiotów otoczenia,
- występowanie niezgodności (rozbieżności, sprzeczności itp.) celów i/lub priorytetów poszczególnych jednostek organizacyjnych,
- ujawnianie się i podejmowanie przez niektóre jednostki celów partykularnych niespójnych czy nawet sprzecznych z celami organizacji jako całości,

- realizowane cele są nieaktualne i/lub zbędne z punktu widzenia potrzeb podmiotów zewnętrznych i/lub wymagań i oczekiwań jednostek wewnętrznych,
- odwrotnie: nie podejmuje się celów niezbędnych do realizacji, tj. takich, które z punktu widzenia obecnych potrzeb wewnętrznych i/lub zewnętrznych powinny być osiągnięte jako istotne w zmienionych warunkach działania,
- niepełne osiągnięcie założonych celów – częściowa skuteczność lub nawet nieskuteczność realizowanych działań,
- odpowiedzialność za realizację celów przydzielono niewłaściwym jednostkom organizacyjnym, niedysponującym odpowiednim potencjałem kompetencji, wyposażeniem, informacjami itp.,
- cele są realizowane niewłaściwymi metodami, tj. przestarzałymi, nieefektywnymi, nieadekwatnymi do aktualnych uwarunkowań działania, niezgodnymi z przyjętą koncepcją zarządzania lub modelem biznesowym itp. i/lub za realizację celów odpowiadają niewłaściwe jednostki organizacyjne, nie dysponując odpowiednim potencjałem kompetencji, wyposażenia itp.

#### **4. Błędy w określeniu i realizacji zadań i funkcji jednostek organizacyjnych**

W ramach porządkowania zasadniczych elementów organizacji, tj. stanowisk i komórek organizacyjnych, następuje ustalanie ich zadań i funkcji. Postępowanie takie odzwierciedla sposób agregowania (scalania) ludzi, aparatury oraz wyróżnionych celów (działań) w ramach tych elementów. Występujące przy tej okazji błędy strukturalne generujące konflikty organizacyjne są analogiczne jak w przypadku celów organizacji, jednakże dotyczą zadań i funkcji jej poszczególnych jednostek, tj. stanowisk i komórek organizacyjnych.

Przede wszystkim rozważane zadania i funkcje mogą być niespójne lub niezgodne z celami organizacji jako całości oraz w poszczególnych obszarach jej funkcjonowania, a także sformułowane w niejasny i niejednoznaczny sposób. Częstościami błędami są także ich zbytnia ogólność (nadmierna agregacja) lub szczegółowość (za daleko posunięta dezagregacja), a także za wysoki lub za niski poziom zawartych w nich wymagań (oczekiwań) wobec wykonawców, co może na nich oddziaływać demotywująco, tzn. zadania mogą być albo trudne, czy nawet niemożliwe do zrealizowania, albo mało ambitne, niemobilizujące do ich podjęcia. Może występować również niezgodność zadań i funkcji poszczególnych jednostek organizacyjnych z celami zewnętrznymi, odzwierciedlającymi potrzeby podmiotów otoczenia, z którymi wchodzi one w istotne relacje.

Konfliktogenne jest także występowanie niezgodności (rozbieżności, sprzeczności itp.) zadań i funkcji w ramach jednostek organizacyjnych, czyli pomiędzy poszczególnymi stanowiskami organizacyjnymi, które mogą mieć własne, partykularne cele, niespójne czy nawet sprzeczne z celami jednostek, w obrębie których



działają. Klasycznymi nieprawidłowościami w rozważanym obszarze, wywołującymi konflikty pomiędzy pracownikami, są dublowanie, nierealizowanie w ogóle lub niepełne wykonywanie zadań, lub realizowanie zadań zbędnych.

## 5. Niewłaściwe rozczłonkowanie organizacji

Odpowiednie grupowanie elementów organizacji prowadzi do jej rozczłonkowania na wyspecjalizowane obszary (dziedziny) działalności w zależności od jej specyfiki i aktualnej sytuacji, tj. rodzaju, celów, branży, tradycji, lokalizacji, wielkości, technologii, pozycji itp. Niewłaściwe rozczłonkowanie organizacji, poprzez zastosowanie kryteriów grupowania jej elementów niezgodnych z wymienionymi czynnikami, może powodować liczne i intensywne konflikty wewnątrzorganizacyjne, np. nieuwzględnienie czynnika rozmieszczenia przestrzennego w organizacji dużej wielkości, działającej w wielu obszarach, może wywołać napięcia pomiędzy jej jednostkami wynikające z konieczności ciągłego przemieszczania zasobów i związanej z tym nierytmiczności działania. Odwrotnie: zbytne rozproszenie zasobów w warunkach koncentracji działalności powoduje liczne problemy koordynacyjne i towarzyszące im konflikty.

Sposób grupowania elementów organizacji jako całości i/lub wewnątrz jej obszarów funkcjonalnych może być zatem niedostosowany do specyfiki i warunków jej działania. Może to w efekcie prowadzić do zastosowania nieodpowiedniej struktury organizacyjnej, np. sztywnej sztabowo-liniowej zamiast bardziej elastycznej macierzowej, fraktalnej czy procesowej. Należy dodać, że nie ma idealnej struktury organizacyjnej, czyli każdy spośród najczęściej wykorzystywanych typów rozwiązań strukturalnych [Nalepka, Kozina 2007, s. 5-13] może wywoływać specyficzne rodzaje konfliktów organizacyjnych. W strukturze sztabowo-liniowej i jej pochodnych powstają one głównie pomiędzy kierownikami liniowymi a jednostkami sztabowymi, gdyż te drugie dążą do autonomii, nadmiernego eksponowania swojej roli, a nawet dominacji nad tymi pierwszymi. Podobne sytuacje konfliktowe pojawiają się w strukturach procesowych, ze względu na dążenie zespołów realizujących procesy pomocnicze do dominacji nad tymi, które odpowiadają za wykonanie procesów podstawowych. Typowe konflikty w zdecentralizowanych strukturach dywizjonalnych powstają pomiędzy kierownictwami samodzielnych jednostek organizacyjnych i wybuchają na tle ich dążenia do poszerzania dostępu do zasobów w skali całej firmy. Z kolei w rozwiązaniach strukturalnych dopuszczających wielorakość podporządkowań hierarchicznych, np. funkcjonalnych, zadaniowych czy macierzowych, bardzo prawdopodobne jest występowanie sporów kompetencyjnych pomiędzy stanowiskami kierowniczymi o specjalizacji funkcjonalnej w opozycji do przedmiotowej, szczególnie wtedy, gdy ich uprawnienia decyzyjne nie są jednoznacznie określone i ściśle rozgraniczone. W strukturach sieciowych typowe są spory związane z dochodzeniem roszczeń przez współpracujące jednostki na tle niewywiązywania się przez nie ze zobowiązań ujętych w kontraktach i nadużywania zaufania.

Ponadto nieprawidłowe rozczłonkowanie organizacji może prowadzić do konfliktów na tle niezgodności dotyczących podziału ról w organizacji, tj. niewłaściwego określenia i podziału zadań na poszczególnych stanowiskach i w komórkach organizacyjnych. Niektóre jednostki mogą też być po prostu niezadowolone z przypisanych im ról ze względu na braki kompetencyjne, niepewność działania czy niechęć do ponoszenia nadmiernego ryzyka, np. w sytuacji występowania zagrożeń. Możliwe jest także dążenie do dominacji przez niektóre spośród elementów organizacji nad innymi, wynikające z chęci podkreślenia swojego statusu czy nawet niezdrowej rywalizacji, np. w zakresie sprzedaży produktów czy usług.

## 6. Niesprawności dotyczące zależności funkcjonalnych

Przyczynami konfliktów organizacyjnych mogą być również nieprawidłowości pojawiające się podczas łączenia stanowisk organizacyjnych zgodnie z przebiegiem realizacji celu systemu, stanowiących następnie podstawę wyodrębnienia komórek i jednostek organizacyjnych, w efekcie czego tworzy się specyficzną konfigurację zależności funkcjonalnych (operacyjnych, doradczych i informacyjnych) pomiędzy wyróżnionymi wcześniej jednostkami organizacyjnymi. Takie uporządkowanie składników organizacji i relacji pomiędzy nimi stanowi warunek konieczny ich współdziałania w realizacji celu systemu wytwórczego.

Z drugiej jednak strony zdarzają się sytuacje, gdy konfiguracja zależności funkcjonalnych nie zapewnia efektywnej współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi. Podział zadań i odpowiedzialności pomiędzy nimi może być niewłaściwy (np. zbyt duża liczba zadań nakładanych na niektóre zespoły). Innym typowym błędem w rozważanym obszarze jest ustalenie nieodpowiednich lub nawet nieokreślonych zasad współpracy co do terminów, wzajemnych świadczeń, warunków wymiany, niezbędnych informacji i dokumentów itp.

Mogą także występować różnego rodzaju zakłócenia w zakresie współdziałania, głównie na skutek niesprawnych mechanizmów koordynacji działań oraz nieefektywnej wymiany informacyjnej pomiędzy elementami organizacji w ramach zależności funkcjonalnych. Kanały komunikacyjne nie są dostatecznie drożne, pojawiają się bariery, a generowane, przekazywane, wymieniane informacje nie są dostatecznie użyteczne, tzn. dostarczane z opóźnieniem, nieselektywne, zestawione w niewłaściwej formie, niewiarygodne, nieadekwatne do szczebla decyzyjnego, zbyt ogólne lub nadmiernie szczegółowe itp. Skutkuje to wzajemnym niedostosowaniem do siebie zadań poszczególnych jednostek, w dalszej konsekwencji nieodpowiednim stopniem realizacji przypisanych im zadań, a następnie obniżeniem poziomu efektywności działania organizacji jako całości.

Pojawiają się także problemy wynikające z ograniczeń i barier komunikacyjnych związanych z niewłaściwym funkcjonowaniem kanałów logistycznych i nieprawidłową wymianą informacji pomiędzy elementami systemu. W efekcie tego wykorzystywane i przekazywane dane są niepełne, niewiarygodne, spóźnione itp. Mogą

się także pojawiać konflikty wynikające z niesprawnej integracji całości działalności logistycznej, np. braku jednej jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej całościowo za decyzje dotyczące przepływów towarów i towarzyszących im informacji, zwłaszcza w podporządkowaniu logistyki decyzjom produkcyjnym lub w zakresie marketingu i sprzedaży.

## 7. Nieprawidłowości dotyczące zależności hierarchicznych

Konfliktogenne mogą być również niewłaściwe ustalenia dotyczące zależności pionowych i określenia rzędów struktury hierarchicznej systemu, a następnie wyodrębnienia stanowisk kierowniczych, regulujących funkcjonowanie poszczególnych elementów organizacji (zamknięcia procesu kształtowania komórek i jednostek organizacyjnych), a także wtedy, gdy zadania związane z kierowaniem daną jednostką przekraczają możliwości jednego człowieka (ograniczona rozpiętość kierowania) – tworzenia obok stanowiska kierowniczego stanowisk (niekiedy nawet komórek) pełniących funkcje pomocnicze, które wraz z danym stanowiskiem kierowniczym tworzą złożone człony kierownicze. Podczas realizacji każdego z wymienionych działań mogą występować nieprawidłowości prowadzące do wewnętrznych nieporozumień i sporów.

Po pierwsze, może wystąpić nieprzestrzeganie zasady klarowności i jednoznaczności podporządkowań hierarchicznych, organizacja może być nadmiernie lub niedostatecznie zhierarchizowana, co w pierwszym przypadku prowadzi zwykle do nadużywania władzy, nieuzasadnionych wymagań wobec podwładnych oraz nadmiernej dyscypliny i kontroli nad nimi, a w drugim – do zbyt dużego rozluźnienia w zakresie pełnionych obowiązków i niesubordynacji podwładnych, a nawet chaosu. Ponadto niewłaściwie ukształtowana konfiguracja zależności hierarchicznych powoduje napięcia w relacjach pomiędzy jednostkami nadrzędnymi i podrzędnymi, w szczególności zakłócenia w odgrywaniu przez wybrane jednostki ról liderów/koordynatorów we współdziałaniu zespołów funkcjonalnych, projektowych lub procesowych i/lub nierespektowanie tych ról przez wszystkie współdziałające ogniwa.

Po drugie, zakresy działania i odpowiedzialności oraz obszary decyzyjne poszczególnych kierowników mogą być określone niejednoznacznie i nakładać się na siebie. W efekcie podejmowane są nietrafne, opóźnione, niedostatecznie rozpoznane itp. decyzje, skutkujące konfliktami pomiędzy stanowiskami kierowniczymi i wykonawczymi oraz wewnątrz współdziałających zespołów wykonawczych. Do niezgodności i sporów w organizacji mogą również prowadzić braki kompetencji fachowych u niektórych kierowników.

Po trzecie, może być niewykorzystana lub przekroczona rozpiętość kierowania, co prowadzi do konfliktów albo wynikających z wchodzenia kierowników w kompetencje podwładnych, albo powodowanych niemożnością sprawowania skutecznego nadzoru i kontroli nad ich pracą. Z kolei utworzenie jednostek doradczych dla stanowisk kierowniczych może stanowić potencjalne źródło konfliktów pomiędzy

nimi, wynikających z nadmiernych ambicji i dążeń do dominacji, forsowania realizacji partykularnych celów i interesów, a nawet rywalizacji o wpływy i zasoby.

## **8. Niewłaściwe rozmieszczenie i wykorzystanie uprawnień decyzyjnych**

Określenie kompetencji decyzyjnych jest ściśle związane z przedstawioną wyżej funkcją kształtowania zależności hierarchicznych i tworzenia jednostek kierowniczych. Zarówno potencjalna zdolność kierowania na poszczególnych stanowiskach kierowniczych, jak i ich status organizacyjny w dużym stopniu zależą od przypisanych im zakresów uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności. Podział uprawnień decyzyjnych między szczeble hierarchiczne prowadzi również – w pewnych sytuacjach – do ustalenia stopni instancyjnych i modyfikacji struktury hierarchicznej. Ogólnie można stwierdzić, że o stopniu spełnienia rozważanej funkcji strukturalnej decyduje harmonia podziału pracy i władzy w danej organizacji.

Podczas realizacji wymienionych działań mogą pojawiać się również różnego rodzaju niesprawności skutkujące konfliktami organizacyjnymi. Najbardziej typowe to:

- niejasne (nieprecyzyjne) i/lub niejednoznacznie sformułowane uprawnienia decyzyjne dla niektórych stanowisk kierowniczych,
- braki (niekompletność) tych uprawnień i jednoznacznie określonej odpowiedzialności za realizację niektórych grup celów i działań,
- ich zbyt szeroki lub wąski zakres w konfrontacji z uwarunkowaniami działania,
- niedostosowanie (nieadekwatność) ich zakresu do zakresu zadań i odpowiedzialności poszczególnych kierowników,
- nakładanie się na siebie (krzyżowanie) kompetencji decyzyjnych różnych kierowników,
- nieprzestrzeganie zasady jedności rozkazodawstwa w rozwiązaniu strukturalnym zastosowanym w danej organizacji, którego podstawą konstrukcyjną jest przestrzeganie tej zasady, np. w strukturze sztabowo-liniowej i jej odmianach,
- nieprawidłowe rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych w organizacji jako całości, tj. ich zbyt duża centralizacja lub nadmierna decentralizacja,
- nieuzasadnione, zbyt częste (rzadkie), zbyt radykalne (liberalne) itp. zasady realizacji i egzekwowania uprawnień decyzyjnych oraz zmiany w zakresie ustalania tych zasad w trakcie realizacji zadań kierowniczych.

## **9. Nieodpowiedni zakres i sposób formalizacji**

Z istoty formalnej struktury organizacyjnej wynika konieczność jej zaplanowania (zaprogramowania) i przynajmniej częściowego utrwalenia w odpowiednich, wewnętrznych dokumentach organizacyjnych. Ich forma i szczegółowość to czynniki, które charakteryzują sposób zorganizowania danej instytucji. Kluczową kategorią

jest w tym wypadku stopień formalizacji celów i działań elementów organizacji oraz zależności pomiędzy nimi. Kategorię tę trudno jednoznacznie zdefiniować, niewątpliwie odzwierciedla zakres i sposób utrwalenia (sprecyzowania) przyjętego rozwiązania strukturalnego, mieści się na continuum od braku jakichkolwiek formalnych rozstrzygnięć dotyczących tego rozwiązania po niemal pełne, drobiazgowo jego opisanie w stosownych dokumentach. Uważa się iż zarówno zbyt niski, jak i nadmiernie wysoki stopień owej formalizacji stanowi istotny błąd strukturalny, a co za tym idzie – stanowi istotny czynnik konfliktogenny w funkcjonowaniu organizacji.

Niedostateczna formalizacja działań w postaci regulaminów, procedur, wytycznych itp. w jakimś obszarze funkcjonowania instytucji lub w jednostce organizacyjnej powoduje, iż procesy lub zadania mogą być realizowane w nieodpowiednim zakresie, na niesatysfakcjonującym poziomie skuteczności lub jakości czy w niewłaściwy, zbyt dowolny sposób, nieuregulowany stosownymi procedurami czy wytycznymi. Sytuacja taka prowadzi do spadku efektywności działania i wywołuje zakłócenia we współdziałaniu, a poszczególni pracownicy i zespoły wykonawców obrzucają się wzajemnie odpowiedzialnością czy winą za taki stan rzeczy, dochodzi do kłótni i sporów na tym tle.

Nadmierna formalizacja celów i działań jednostek organizacyjnych i/lub relacji pomiędzy nimi nie gwarantuje zapewnienia koniecznego marginesu swobody działania, która jest niezbędna każdemu pracownikowi do normalnego funkcjonowania w zespole, działania na „zdrowych zasadach”. Ogranicza to i kępuje działania ludzi, zabija ich inicjatywność, inwencję, pomysłowość czy nawet twórczość. Obniża też efektywność współdziałania. Preferuje się rutynę w negatywnym znaczeniu tego słowa. W skrajnym wypadku nie pozostawia się chwili na namysł i wytchnienie, a nawet sprowadza ludzi do roli automatów. Rodzi to napięcia, stresi i frustracje, w efekcie prowadzące do powstawania i wzrostu natężenia konfliktów wewnątrzjednostkowych, których występowanie, jak wiadomo, wywołuje spory międzyjednostkowe, wewnątrzgrupowe i międzygrupowe.

Należy dodać, iż przedstawione w artykule uwarunkowania strukturalne konfliktów organizacyjnych, wynikające z niewłaściwej realizacji funkcji struktury organizacyjnej, dotyczą wszelkiego rodzaju obszarów funkcjonowania instytucji. Ze względu jednak na specyficzne cechy tych obszarów czy cele i działania odpowiednich jednostek organizacyjnych funkcjonujących w tych obszarach rozważane uwarunkowania muszą podlegać konkretyzacji poprzez uszczegółowienie lub uzupełnienie poszczególnych czynników konfliktogennych. W tab. 4 zawarto zestawienie przykładowych szczegółowych uwarunkowań strukturalnych konfliktów występujących w działalności logistycznej przedsiębiorstwa. Należy dodać, iż zestawienie to posłużyło jako punkt wyjścia do badań empirycznych o charakterze porównawczym, aktualnie przeprowadzanych przez autorów artykułu w odniesieniu do konfliktów organizacyjnych występujących w systemach logistycznych kilkudziesięciu przedsiębiorstw działających na terenie naszego kraju. Badania te zmierzają do określenia zakresu wpływu poszczególnych uwarunkowań strukturalnych na powstawanie i przebieg tych konfliktów.

Tabela 4. Przykładowe uwarunkowania strukturalne konfliktów w systemach logistycznych

Uwarunkowania strukturalne konfliktów	Wyszczególnienie uwarunkowań strukturalnych konfliktów charakterystycznych dla działalności logistycznej
1	2
Nieprawidłowości sformułowania i osiągania celów działania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niewłaściwe wdrożenie koncepcji zarządzania logistycznego, tj. planowania, realizowania i kontroli działalności związanej z przepływem dóbr, informacji i środków finansowych w firmie,</li> <li>• błędne określenie strategii logistycznej oraz wynikających z tej strategii planów dotyczących potrzeb dystrybucyjnych, wytwórczych i zaopatrzeniowych,</li> <li>• brak spójności strategii logistycznej i działań współpracujących jednostek,</li> <li>• niewłaściwe zdefiniowanie i zarządzanie strategią kanałów dystrybucji,</li> <li>• rozbieżności celów na poziomie procesu przemieszczania i składowania dóbr,</li> <li>• niewłaściwie określone cele związane z kształtowaniem polityki zakupów, wyborem dostawców, negocjowaniem cen, ustalaniem warunków umów z dostawcami, składaniem zamówień, koordynacją terminów dostaw, kontrolą warunków umów oraz bieżącą oceną dostawców,</li> <li>• błędy w kształtowaniu całościowej polityki logistycznej, w tym np. decyzji o rozbudowie/budowie magazynów, nabywaniu maszyn, urządzeń, zleceniu niektórych zakresów działań usługodawcom itp.</li> </ul>
Błędy w określeniu i realizacji zadań i funkcji jednostek organizacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nadmierne rozproszenie zadań logistycznych w przedsiębiorstwie,</li> <li>• wady i niedoskonałości w planowaniu i zarządzaniu harmonogramem produkcji, sprzedaży i dystrybucji,</li> <li>• niesprawne zarządzanie zwrotami (logistyką zwrotów),</li> <li>• niewłaściwe koordynowanie dostaw surowców, materiałów, półproduktów, części, podzespołów i produktu gotowego oraz błędy związane z ich wykorzystaniem w procesie wytwórczym, sprzedaży lub świadczeniu usług,</li> <li>• nietrafna analiza i nieodpowiedni wybór dostawców,</li> <li>• związane z tym ryzyko nadmiernego uzależnienia od jednego lub kilku dostawców, a także brak dążenia do uzyskania potrzebnej siły przetargowej,</li> <li>• rozbieżności w zakresie odpowiedzialności za reklamacje między jednostkami (ilościowe i jakościowe)</li> </ul>
Niewłaściwe rozczłonkowanie organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak integracji całości działalności logistycznej przedsiębiorstwa, szczególnie gospodarki materiałowej z fizyczną dystrybucją towarów,</li> <li>• niewłaściwe rozgraniczenie procesów logistycznych (między dostawcami a producentem czy między producentem a odbiorcami),</li> <li>• niedoskonałości technik sterowania procesami logistycznymi (transportem, magazynowaniem, jakością),</li> <li>• błędy w doborze środków (technicznych, kadrowych, finansowych) do realizacji procesów logistycznych,</li> <li>• niewłaściwa organizacja sztabu logistycznego, który pełni funkcję doradczą dla kierownictwa organizacji</li> </ul>
Niesprawności dotyczące zależności funkcjonalnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bariery komunikacyjne, niedostateczna drożność kanałów komunikacyjnych między jednostkami funkcjonującymi w systemie logistycznym,</li> <li>• rozbieżności związane z zamówieniami (materiałów i usług), obejmujące m.in. przygotowanie, przegląd, zatwierdzanie i wysyłkę zamówień,</li> </ul>

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niesprawności związane z niewłaściwym funkcjonowaniem kanałów logistycznych, a zwłaszcza niesprawna komunikacja pomiędzy członkami systemu,</li> <li>• problemy wynikające z braku integracji całości działalności logistycznej (np. brak jednej jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej całościowo za decyzje dotyczące przepływów towarów i towarzyszących im informacji, zwłaszcza w podporządkowaniu działalności logistycznej decyzjom produkcyjnym lub w zakresie marketingu i sprzedaży),</li> <li>• wady i niedoskonałości w organizacji, planowaniu i koordynowaniu realizacji harmonogramem produkcji, sprzedaży czy dystrybucji,</li> <li>• niewłaściwe kompetencje decyzyjne dotyczące przepływów towarów i towarzyszących im informacji pomiędzy różnymi jednostkami odpowiedzialnymi za zaopatrzenie, produkcję i dystrybucję towarów,</li> <li>• konflikty dotyczące współpracy w łańcuchach/sieciach dostaw</li> </ul>
Nieprawidłowości dotyczące zależności hierarchicznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dążenia podsystemów w systemie logistycznym do dominacji nad innymi,</li> <li>• forsowanie realizacji partykularnych celów i interesów,</li> <li>• niepodporządkowywanie się jednostek wykonawczych tym, które odpowiadają za koordynację i nadzór nad realizacją procesów logistycznych,</li> <li>• zakłócenia w spełnianiu przez wybraną jednostkę funkcji lidera (koordynatora) oraz respektowanie jej przez wszystkie ogniwa w systemie</li> </ul>
Niewłaściwe rozmieszczenie i wykorzystanie uprawnień decyzyjnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozbieżności w planowaniu, organizowaniu, realizacji i kontrolowaniu przepływów towarów oraz towarzyszących im informacji od dostawców surowców i materiałów do ostatecznych odbiorców,</li> <li>• niewłaściwe kompetencje decyzyjne dotyczące przepływów towarów i towarzyszących im informacji pomiędzy różnymi działami, komórkami i stanowiskami odpowiedzialnymi za zaopatrzenie, produkcję i dystrybucję towarów</li> </ul>
Nieodpowiedni zakres i sposób formalizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konflikty między zleceniodawcą i przewoźnikiem związane z niezrozumieniem oczekiwań zleceniodawcy (np. niekompletność informacji o warunkach transakcji),</li> <li>• błędy w wyborze dostawców i przygotowaniu kontraktów (w tym zwłaszcza selekcji dostawców, certyfikacji i walidacji dostawców, negocjowaniu umów oraz zarządzaniu tymi umowami)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## 10. Zakończenie

Przedstawiona w artykule typologia i charakterystyka strukturalnych uwarunkowań konfliktów organizacyjnych może stanowić użyteczne narzędzie identyfikacji i analizy tego rodzaju konfliktów. Proponowana koncepcja ma charakter kompleksowy, tj. obejmuje wszelkiego rodzaju strukturalne determinanty rozważanych konfliktów, oraz uniwersalny, czyli może mieć zastosowanie w różnego rodzaju przedsiębiorstwach, tj. różnych branż, wielkości, lokalizacji itp., a także w innego typu instytucjach. Ponadto dotyczy wszelkiego rodzaju dziedzin funkcjonowania organizacji oraz odnosi się do różnorodnych zasobów w nich wykorzystywanych.

Z drugiej jednak strony, przedstawiona koncepcja wymaga dopracowania, stanowi dopiero wstępne ujęcie rozważanych zagadnień. W ramach prac badawczych zarówno autorów artykułu, jak i innych badaczy niezbędne będzie przede wszystkim sprecyzowanie strukturalnych uwarunkowań konfliktów w organizacji poprzez stworzenie odpowiednich zbiorów wymiarów i parametrów, a także oszacowanie ich związków z cechami samych konfliktów. Istotną słabością proponowanej koncepcji jest bowiem jej jakościowy charakter, ograniczający możliwość dostatecznie precyzyjnego określenia wpływu uwarunkowań strukturalnych na powstawanie i przebieg konfliktów organizacyjnych.

Wskazane są także kolejne szersze badania empiryczne o charakterze porównawczym celem weryfikacji i ewentualnego udoskonalenia proponowanej koncepcji. Pozwoliłyby one na zidentyfikowanie tych uwarunkowań konfliktów, które wywierają największy wpływ na powstawanie konfliktów organizacyjnych, a co za tym idzie – znacznie determinują ich cechy, rodzaje, następstwa oraz sposoby kierowania nimi.

## Literatura

- Cotae F., Montemayor H.V., 2012, *Looking at the factors affecting conflict in organization: An understudy leading to a conceptual model*, International Journal of Business and Management Studies, vol. 4, no. 2.
- Formalczuk A., 2012, *Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 249.
- Gall G., 2013, *New Forms and Expression of Conflict at Work*, Palgrave Macmillan, New York.
- Gatarska M.K., 2016, *Źródła konfliktu w organizacji*, Zeszyty Naukowe PWSZ we Włocławku, Ekonomia i Zarządzanie, nr 2(9).
- Grzywacz W., 2005, *Czy praca rozproszona wpływa na rozproszenie konfliktu*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 5.
- Jarecki W., 1998, *Konflikt niejedno ma imię*, Personel, nr 2.
- Kozina A., 2012, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Lakis J., 2013, *Konflikt a synergia działań w przedsiębiorstwie*, Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 8.
- Nalepka A., Kozina A., 2007, *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Ochya I., 2013, *Istota konfliktu organizacyjnego*, Wiedza i Praktyka, Warszawa.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Pruitt D.G., Rubin J.Z., 1986, *Social Conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement*, McGraw-Hill Inc., New York.
- Pszczołowski T., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk.
- Rahim M.A., 1986, *Managing Conflict in Organizations*, Praeger Publishers, New York.
- Ratajczak Z., 2007, *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Robbins S.P., Judge T.A., 2012, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.



- Roche W.K., Teague P., Colvin A.J.S. (red.), 2014, *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*, Oxford University Press, Oxford.
- Rummel-Syska Z., 1990, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrosocjalne*, PWN, Warszawa.
- Shapiro G.J., 2014, *Identifying the Factors That Influence Conflict Management Behavior of Human Resource Professionals in the Workplace: An Analysis of the Relationship Between Personality and Conflict Management Behavior*, Nova Southeastern University, Department of Conflict Resolution Studies Theses and Dissertations, Fort Lauderdale.
- Słownik języka polskiego*, 1988, t. I, PWN, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Wankel C., 1992, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Thomas K.W., 1976, *Conflict and Conflict Management*, [w:] Dunette M.D. (red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago.