

# Spis treści

WSTĘP .....	5
Rozdział 1	
KONFLIKTY SPOŁECZNE – ZAGADNIENIA PODSTAWOWE.....	11
1.1. Historyczny przegląd problematyki konfliktów .....	11
1.2. Definicje i źródła konfliktów .....	15
1.3. Typologie konfliktów społecznych .....	28
1.4. Funkcje konfliktów społecznych .....	34
Podsumowanie .....	40
Rozdział 2	
KONFLIKTY TOWARZYSZĄCE SYTUACJI PRACY .....	42
2.1. Istota i źródła konfliktów organizacyjnych.....	43
2.2. Przyczyny konfliktów społecznych w przedsiębiorstwach.....	45
2.3. Ewolucja konfliktów społecznych w przedsiębiorstwach przemysłowych .....	74
2.4. Strony konfliktów organizacyjnych.....	78
2.5. Rola i zadania kadry menedżerskiej w sytuacji konfliktu.....	83
2.6. Skutki konfliktów rozgrywających się w przedsiębiorstwach.....	91
Podsumowanie .....	93
Rozdział 3	
INSTYTUCJONALIZACJA KONFLIKTÓW TOWARZYSZĄCYCH SYTUACJI PRACY .....	96
3.1. Istota sporów indywidualnych i zbiorowych .....	97
3.2. Przedmiot i strony konfliktów zinstytucjonalizowanych.....	100
3.3. Procedura dochodzenia do porozumienia w sytuacji konfliktów zinstytucjonalizowanych .....	108
3.4. Strajk i lokaut w stosunkach pracy .....	122
3.5. Istota sporów indywidualnych ze stosunku pracy .....	135
Podsumowanie .....	136
Rozdział 4	
PODŁOŻE I PRZEBIEG KONFLIKTÓW SPOŁECZNYCH WE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH .....	137
4.1. Metodyka badawcza .....	137

4.2. Ocena atmosfery społecznej w badanych przedsiębiorstwach .....	140
4.3. Strony konfliktów .....	147
4.4. Instytucjonalizacja konfliktu poprzez wejście w spór indywidualny ze stosunku pracy .....	153
Zakończenie .....	163
Bibliografia .....	165
Spis tabel i rysunków .....	177

## WSTĘP

Konflikt – obok współdziałania – należy do najbardziej podstawowych i wszechobecnych procesów życia zbiorowego. Pojawia się na wszystkich płaszczyznach życia społecznego, pomiędzy jednostkami, grupami, organizacjami lub państwami, przybierając różnorodne formy.

Generalnie wyróżnić można trzy podstawowe kierunki zainteresowania badaczy konfliktem:

- **funkcjonalny**, wychodzący z założenia, że głównymi atrybutami życia społecznego są: dynamiczne *equilibrium i consensus*; konflikt zaś to zjawisko uboczne i negatywne, narusza bowiem harmonijne współzycie ludzi i powszechnie uznane wartości; nurt ten reprezentowany jest np. przez T. Parsonsa (1937),
- nurt, w którym konflikt traktowany jest **jako jedna z wielu cech systemów społecznych** (np. P. Cohen, 1970),
- kierunek doszukujący się w konflikcie **istoty życia społecznego** (np. L. Coser, 1987).

Trzy przedstawione powyżej podejścia próbuje pogodzić R. Dahrendorf, który pisze: „każde społeczeństwo ma dwa oblicza. Stąd też żaden z modeli nie może być przyjęty jako jedynie słuszny lub jedynie stosowny. Stanowią one raczej uzupełniające się niż alternatywne aspekty zarówno struktury społeczeństwa globalnego, jak i każdego elementu tej struktury” (1959, s. 46). Konflikt toczy się wokół kwestii związanych z przedmiotem, relacjami, tożsamością i procedurami. Kwestie relacji (kim jesteśmy dla siebie nawzajem?) oraz z tożsamością (kim jestem dla siebie i dla siebie?) determinują intensywność konfliktu (W. Wilmot, J. Hocker, 2011, s. 456). Rozważania dotyczące konfliktów mogą być prowadzone na poziomie mikro, mezo lub makrostrukturalnym. W świadomości społeczeństwa polskiego konflikty funkcjonują przede wszystkim na poziomie makrostrukturalnym. Badania przeprowadzone przez CBOS w 2013 roku wykazały, że 73 proc. Polaków wyraziło opinię, że w naszym kraju występują konflikty społeczne, a tylko według co szóstego (17 proc.) takich konfliktów nie ma. W percepcji społecznej konflikty nie dotyczą już głównie dychotomii władza-społeczeństwo (choć mówi o nim co dziesiąty badany), ale są konfliktami między ugrupowaniami reprezentującymi rozbieżne interesy. Konflikty są postrzegane jako stały element towarzyszący sytuacji pracy. Percepcja społeczna tej grupy konfliktów została zaprezentowana w tabeli 1.

Tabela 1. Postrzeganie konfliktów odnoszących się do sytuacji pracy według respondentów w badaniu POLPAN 2013

Kategoria odpowiedzi	Konflikty oceniane jako silne lub bardzo silne [%]	Średnia wartość	Odchylenie standardowe
Konflikt między pracownikami fizycznymi a umysłowym	31,8	2,34	0,75
Między kadrą kierowniczą a zwykłymi pracownikami	47,8	2,66	0,77
Konflikt między właścicielami firm a pracownikami najemnymi	48,1	2,67	0,78

Źródło: badanie POLPAN 2013, [www.polpan.org](http://www.polpan.org), dostęp z dnia 26.10.2016.

Należy zauważyć, że w analizach naukowych konflikty związane ze środowiskiem pracy również nie zajmują należnego im miejsca, co jest następstwem przyjętego założenia, że:

” (...) modele przedsiębiorstw jako areny ostrych konfliktów przemysłowych częściej występują w książkach R. Dahrendorfa, niż w praktyce naszych przedsiębiorstw” (K. Doktor, 1991, s. 47).

Analiza „geografii” konfliktów, prowadzona w perspektywie historycznej wykazuje, że miejsce pracy było w Polsce obszarem, na którym uzewnętrzniają się niemal wszystkie rodzaje konfliktów: ekonomiczne, polityczne i społeczne. Poza środowiskiem pracy człowiek czuł się bezradny wobec problemów otaczającego go świata. Solidarność grupowa wyzwalała natomiast siły i zdolności do działania. Konflikty występujące w polskich przedsiębiorstwach, zwłaszcza w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, miały często charakter wtórny, tzn. nie wynikały bezpośrednio z uwarunkowań procesu pracy. Obecnie konflikty rozgrywające się w organizacjach wynikają z przyczyn tkwiących w organizacji lub są następstwem konfliktów interpersonalnych mających swoje przyczyny poza nią (np. w obszarze życia prywatnego pracowników). Jeszcze do niedawna pracodawcy starali się rozdzielać sferę życia prywatnego i zawodowego swoich pracowników. Dzisiaj już wiedzą, że wyznaczenie takiej granicy nie jest możliwe, co wynika z faktu, że Polacy coraz więcej czasu spędzają w miejscu pracy.<sup>1</sup> Wydłużone godziny pracy skutkują zakłóceniem równowagi pomiędzy sferami życia pracownika oraz prowadzą do chronicznego stresu, dekoncentracji, spadku motywacji i satysfakcji z pracy, które są podstawą zaangażowania w pracę zawodową. W efekcie następuje spadek efektywności pracy i tworzy się „swoiste błędne

<sup>1</sup> Z danych Eurostatu wynika, że w roku 2015 średni czas pozostawiania w miejscu pracy w Polsce wynosi 42,5 godziny. Duńczycy spędzają w pracy 38,8 godziny, Norwegowie 39,1 a Francuzi 39,5 godziny tygodniowo (*Raport Eurostat 2015*, <http://europa.eu/eurostat/statistics>, dostęp 10.09.2016).

koło”, któremu towarzyszy problem ciągłej pracy bez widocznych sukcesów. Spadek efektywności powoduje, że pracownik musi dłużej zostawać w pracy, a dodatkowy czas w firmie pogłębia jego problemy, więc znów bierze kolejne nadgodziny. Taki stan ma swoje konsekwencje dla sytuacji rodzinnej pracownika, a konflikty domowe mają wyraźny wpływ na zdolność wykonywania obowiązków zawodowych. W konsekwencji skutki konfliktów osobistych pracownika mają swoje konsekwencje w postaci konfliktów w miejscu pracy. W związku z tym dzisiaj nie można już twierdzić, że godzenie życia zawodowego i rodzinnego jest prywatną sprawą pracownika. Powinno stać się to elementem strategii personalnej firmy. Analizując relacje pomiędzy pracownikami a pracodawcami zauważono, że układają się one w trzy modele.

- Mechanistyczny. Polityka równoważenia pracy zawodowej i życia osobistego pracownika traktowana jest tylko jako strategia marketingowa przedsiębiorstwa.
- Psychologiczno-socjologiczny. Programy *Work-Life Balance* wykorzystuje się na potrzeby przyciągnięcia i zatrzymania najbardziej wartościowych pracowników organizacji.
- Antropologiczno-humanistyczny. Rozwija się zaangażowanie pracowników poprzez propagowanie kultury organizacyjnej nakierowanej na relacje rodzinne i odpowiedzialność, a w konsekwencji traktowanie pracownika jako osobę ludzką (N. Chinchille, M. Las Heras, A. Masude, 2010, s. 7-20).

Istotnym elementem, który ma wpływ na przebieg konfliktów oraz sposoby ich rozwiązywania stają się kompetencje i praktyki w obszarze kierowania wykorzystywane przez menedżerów „nowej ery”, w nowej rzeczywistości tworzonej przez „zwinne organizacje”. W ujęciu J. Bersina (2014) zwinna organizacja powinna charakteryzować się następującymi cechami: szybkim podejmowaniem decyzji i ich egzekucją, wysoką efektywnościową organizacyjną oraz umiejętnością zdobywania odpowiednich informacji w jak najkrótszym czasie. Niestety, wdrożenie tych cech może napotkać na silne bariery, takie jak: powolność w procesie decyzyjnym, silosy informacyjne, rozbieżne cele oraz brak zdefiniowanych priorytetów organizacyjnych. W sferze zarządzania organizacjami, w sytuacji permanentnych zmian o charakterze kumulatywnym pojawiają się wyzwania wynikające z faktu, że zarządzanie nie może polegać już na „przepisywaniu recept” czy też „posiadaniu partytury”, czyli gotowych zasad i planów działania. Współczesny menedżer musi być otwarty na nowe doświadczenia, a jego rola musi polegać na kreowaniu nowej rzeczywistości. Menedżer „nowej ery” powinien odłożyć praktyki w obszarze kierowania forsującego i przejść do kierowania opartego na partnerstwie, na stwarzaniu warunków do

współpracy. Powinien pożegnać się z uprzywilejowaną pozycją tego, który miał monopol na rację i przyjąć rolę tego „który chce się dowiedzieć”. Oznacza to zmianę wymiaru przywództwa z silniejszą rolą zaufania i adaptacyjności do zmieniających się warunków, ale z drugiej jednak strony może budzić obawy zarządzających wynikające z poczucia utraty bezpośredniej kontroli (R. Moss Kanter, 1989). **W niniejszej pracy poddano analizie różne kategorie konfliktów towarzyszących sytuacji pracy, także te, które mają charakter zinstytucjonalizowany i umownie określane są mianem sporów.** Przyjmujemy że „konflikt przeradza się w spór, jeśli sprzeczne roszczenia są wyrażone publicznie, a więc zakomunikowane innej osobie (stronie przeciwnej lub „trzeciej”)” (J. Kurczewski 1982, s. 47). Konflikt przybierający postać sporu zostaje więc zdefiniowany i uporządkowany, podlega „obiektywizacji” i „transformacji”. Strony formułują wobec siebie roszczenia. Instytucjonalizacja, podkreśla R. Dahrendorf, służy „oswojeniu bądź udomowieniu” konfliktu (2006, s. 12). Konfliktów nie należy bagatelizować, niezauważone mogą bowiem stanowić zagrożenie dla systemu, w którym występują. Często wymagają reakcji ze strony otoczenia, która może przybierać różne postaci, m.in. tworzenia ram instytucjonalnych, które są pomocne w regulowaniu przebiegu tego procesu. Problematyka konfliktów, mimo że silnie eksponowana w ogólnej teorii społecznej, nie doczekała się wielu szczegółowych opracowań. Uwaga ta dotyczy w znacznej mierze aktualnego stanu badań nad konfliktami, które towarzyszą sytuacji pracy. Literatura w tym zakresie sprowadza się do stosunkowo niewielkiej liczby pozycji, przy czym znaczna ich część reprezentuje podejście klasyfikacyjno-systematyczne czy też typologiczne. Prac badawczych, w których zagadnienie konfliktu społecznego występującego w sytuacji pracy w Polsce byłoby problemem autonomicznym jest aktualnie niewiele. **Celem niniejszego opracowania jest:**

- 1 – analiza ewolucji poglądów na temat źródeł, przebiegu oraz skutków konfliktów rozgrywających się w sytuacji pracy,
- 2 – identyfikacja podstawowych źródeł konfliktów występujących aktualnie w przedsiębiorstwach oraz ich natężenia,
- 3 – określenie trybu postępowania przy rozwiązywaniu konfliktów społecznych towarzyszących sytuacji pracy; istotne było także ustalenie, czy podłoże konfliktów, które rozgrywają się w przedsiębiorstwach, wpisuje się w katalog przyczyn, które mogą być podstawą ich instytucjonalizacji poprzez wchodzenie z pracodawcą w spory.

**W fazie konkretyzacji celów badawczych ustalono następujące hipotezy dla potrzeb analizy szczegółowej.**

1. Natężenie różnego typu konfliktów występujących aktualnie w sytuacji pracy jest umiarkowane. Dominują konflikty pierwotne, które rozgrywają się na gruncie organizacji, w której powstały. Dominują konflikty na podłożu płacowym.
2. Konflikty są rozwiązywane w organizacji, w której powstają. Brak reprezentacji pracowniczej oraz podłoże, z którego konflikt wyrasta skutkuje tym, że rzadko poddawane są one instytucjonalizacji poprzez wchodzenie w spór zbiorowy.
3. Spory indywidualne wynikające ze stosunku pracy mają najczęściej podłoże płacowe oraz dotyczą warunków zatrudnienia. Spory, które trafiają do sądu pracy, wszczynane są z zazwyczaj z powodztwa byłego pracownika. Większość z nich częściej kończy się wyrokiem aniżeli ugodą. Oznacza to, że przyczyny konfliktów będące podstawą ich instytucjonalizacji uniemożliwiają ich polubowne rozwiązanie na gruncie przedsiębiorstwa, w którym konflikt zaistniał. Do sądu pracy rzadko trafiają konflikty, w których powodem jest właściciel czy też zarządzający przedsiębiorstwem występujący z roszczeniami w stosunku do swoich pracowników.

Opracowanie teoretyczne tematu oraz analiza zebranego w trakcie badań materiału zostały przedstawione w ramach czterech rozdziałów. W rozdziale pierwszym dokonano doprecyzowania pojęcia konfliktu. W dostępnej literaturze przedmiotu pojęciu temu nadaje się rozmaity zakres znaczeniowy, dlatego starano się przede wszystkim dokonać systematyzacji tego pojęcia. Dokonano także przeglądu typologii konfliktów oraz funkcji, które ów proces spełnia wobec całości systemowej, a także wobec grup, w których występuje.

Rozdział drugi poświęcony jest konfliktom występującym w organizacjach gospodarczych. Szczególny nacisk położono na określenie źródeł antagonizmów tutaj występujących, uwzględniając uwarunkowania organizacyjne, wpływ tego co dzieje się w otoczeniu organizacyjnym oraz profile osobowościowe zarówno pracowników, jak i kadry menedżerskiej.

W rozdziale trzecim skoncentrowano się na analizie konfliktów występujących we współczesnych przedsiębiorstwach. Szczególną ich formę stanowią spory rozgrywane na poziomie instytucjonalnym. Mogą one mieć charakter indywidualny lub zbiorowy. Dla obydwu kategorii istnieją prawne modele ich rozwiązywania, które powinny być pomocne przy dochodzeniu do porozumienia. W polskim ustawodawstwie położono nacisk na ugodowe rozstrzygnięcie sporów indywidualnych. Również model rozwiązywania sporów zbiorowych preferuje

negocjacyjno-mediacyjne dochodzenie do porozumienia. Strajk jako forma ekspresji sytuacji konfliktowej traktowany jest jako środek ostateczny, a jego ogłoszenie winno być poprzedzone kalkulacją potencjalnych strat i zysków, związanych z jego prowadzeniem.

Aktualnie obowiązujący w Polsce prawny model rozstrzygnięcia sporów opiera się na wyraźnej gradacji dopuszczalnych form, przejściu od rokowań (negocjacji) do innych metod rozwiązywania konfliktów związanych z wzrastającą formalizacją i orientacją na normy z jednej strony, z drugiej zaś malejącym wpływem stron na wynik sporu czy też uwzględnienie wzajemnych interesów. Najniższy poziom rozwiązywania konfliktów stanowią rokowania, które generalnie opierają się na kooperacji. Kolejnym krokiem są mediacje, które stanowią pierwszy zinstytucjonalizowany poziom rozwiązywania konfliktów. Na najwyższym poziomie znajdują się rozstrzygnięcia sądowe, które wiążą prawnie strony konfliktu, przewidując zazwyczaj postępowanie egzekucyjne.

W rozdziale czwartym przedstawiono problem i metody badawcze oraz wyniki badań empirycznych nad źródłem konfliktów aktualnie towarzyszących sytuacji pracy. Istotne było także ustalenie przyczyn skutkujących instytucjonalizacją konfliktów i szukaniem ich rozstrzygnięć w sądzie pracy. W badaniach wykorzystane zostały następujące techniki badawcze:

1. Technika ankiety wręczanej respondentom indywidualnie. Badaniami objęto 300 pracowników zatrudnionych w 10 przedsiębiorstwach produkcyjnych zlokalizowanych w województwie łódzkim. Dobór do próby miał charakter przypadkowy (przyjęto kryterium dostępności respondentów).
2. Metoda analizy dokumentów. Analizie poddano akta sądowe z lat 2012-14 zgromadzone w łódzkim rejonowym sądzie pracy. Dodatkowo analizie poddano statystyki Państwowej Inspekcji Pracy dotyczące problemów zgłaszanych przez pracowników, ilustrujące obszary potencjalnych konfliktów pracy. Triangulacja technik badawczych miała służyć ukazaniu różnych aspektów konfliktów występujących we współczesnych przedsiębiorstwach.

Rozważania zamykają wnioski końcowe, w których w sposób syntetyczny omówiono najważniejsze wyniki badań oraz przemyślenia, jakie zrodziły się w czasie studiów literaturowych oraz badań empirycznych.

Konflikty są złożonymi procesami społecznymi, których wyjaśnienie wymaga interdyscyplinarnej wiedzy z zakresu psychologii jednostki i psychologii społecznej, socjologii, prakseologii, a w odniesieniu do konfliktów rozgrywających się w sytuacji pracy także wiedzy z teorii organizacji, zarządzania, prawa oraz teorii gier.