



POSTRZEGANIE SYTUACJI KONFLIKTOWYCH PRZEZ PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNYM

Wojciech Nowak

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
(uczestnik studiów doktoranckich)

Streszczenie: W artykule przedstawiono wyniki badań nad częstością występowania różnych sytuacji konfliktowych w miejscu pracy oraz przyczyn uzależnionych od niezależnych zmiennych opisujących grupę badaną. Zmiennymi niezależnymi są wiek, wykształcenie, płeć pracowników, natomiast zmienną zależną jest konflikt w przedsiębiorstwie. Do badań przyjęto trzy czynniki, które posłużyły do poznania perspektywy postrzegania sytuacji konfliktowych w przedsiębiorstwie. Na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych na grupie 60 pracowników pokazano ich opinie na temat przyczyn występowania konfliktów w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Badania w grupie 20 kobiet i 40 mężczyzn pokazały, że wykształcenie, kwalifikacje zawodowe oraz płeć pracowników mają znaczenie przy postrzeganiu sytuacji konfliktowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

Słowa kluczowe: konflikty, przedsiębiorstwo produkcyjne, źródła konfliktów

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.14

Wprowadzenie

Konflikty są zwyczajnymi zjawiskami, które mają bezpośredni wpływ na funkcjonowanie organizacji, i nie można ich wykluczyć, nawet gdy posiadamy profesjonalną kadrę menedżerską (Wojciechowska-Filipek, Mazurek-Kucharska 2014, s. 27; Bohm, Laurell 2014, s. 42).

Na występowanie konfliktów w przedsiębiorstwie zasadniczo oddziałuje wiele czynników. Źródłem konfliktów jest przede wszystkim współdziałanie z drugą osobą oraz współzależność od niej. Najczęstsze przyczyny konfliktów w przedsiębiorstwach to niskie wynagrodzenia pracowników, nadmierne wymagania wobec pracowników, a także niskie kwalifikacje. Przyczyny te zostały przedstawione w niniejszej publikacji w opinii pracowników jednej z częstochowskich firm.

Artykuł ma formę poznawczą i empiryczną. Jego zadaniem jest zaprezentowanie kluczowych rodzajów konfliktów w zależności od wybranych czynników na podstawie aktualnej bibliografii oraz wyników badań empirycznych przeprowadzonych w oparciu o metodę ankietowania.

Celem artykułu jest analiza występowania konfliktów w przedsiębiorstwie produkcyjnym w opinii pracowników. Do badań przyjęto trzy czynniki, które posłuży-

ły do poznania perspektywy postrzegania sytuacji konfliktowych w przedsiębiorstwie. Przedstawiono wyniki badań dotyczących częstości występowania różnych sytuacji konfliktowych w przedsiębiorstwie, zauważania tych konfliktów oraz ich przyczyn w zależności od zmiennych niezależnych opisujących grupę badaną. W Tabeli 1 zaprezentowano model badawczy, na podstawie którego przeprowadzono badania ankietowe.

Tabela 1. Model badawczy

| Zmienne niezależne | Zmienne zależne |
|--------------------|------------------------------|
| Wiek | Konflikt w przedsiębiorstwie |
| Wykształcenie | |
| Płeć pracowników | |

Źródło: Opracowanie własne

Relacja między zmiennymi została przeprowadzona na podstawie badań w terenie, natomiast zależność między zmiennymi zweryfikowano za pomocą ankiety.

Znaczenie i źródła konfliktów

W literaturze dotyczącej konfliktów organizacyjnych (Erbert 2014, s. 138; Spaho 2013, s. 103; Horton, Bayerl, Jacobs 2014, s. 6-22) wyodrębniono trzy wielkości tego zjawiska: częstotliwość występowania konfliktów, ich intensywność oraz szkodliwość. Pierwsze znaczenie opisuje, jak często występują konflikty w grupie. Im częściej występują sytuacje konfliktowe, tym większe prawdopodobieństwo, że powierzone zadania nie zostaną wypełnione. Równie ważna jest intensywność występowania konfliktów, czyli to, na jakim etapie jest widoczny konflikt oraz jaka jest jego siła. Ostatnim znaczeniem jest szkodliwość konfliktów, która wyraża stopień, w jakim konflikt niekorzystnie rzutuje na wydajność zespołu.

W wielu przedsiębiorstwach istnieje dość powszechna tendencja do niezauważania przez dłuższy czas narastających konfliktów i do wyciszania tych, które się ujawniły, zamiast badania ich i rozwiązywania w sposób racjonalny, a zarazem ludzki (Słaboń 2007, s. 80-82). Konflikty wybuchające w miejscu pracy, najczęściej między ludźmi pracującymi obok siebie lub między współpracującymi, nie mogą pozostawać bez ujemnych następstw dla procesu pracy, jej rytmu, jakości produktów i bez ujemnego oddziaływania na pozostałych pracowników będących świadkami konfliktu między dwiema osobami. Mary Parker Follett jako pierwsza zainteresowała się tematyką konfliktów w organizacji (Korombel 2016, s. 183-192). Kluczowym wnioskiem z badań nad konfliktem było stwierdzenie „brak doskonałej, bezkonfliktowej organizacji”. Mary Parker Follett stworzyła pierwszą nowatorską koncepcję dotyczącą konfliktu konstruktywnego. Założenia konfliktu konstruktywnego są następujące:

- Konflikt w organizacji jest nieunikniony.
- Konflikt to naturalny proces w funkcjonowaniu organizacji.
- Występuje wiele różnych źródeł konfliktów w organizacji.
- Zaprzeczyła poprzednim teoriom konfliktu, że:

- Konflikt jest zjawiskiem dysfunkcyjnym w organizacji.
- Konflikt wynika tylko z niedoskonałości ludzkich.
Autorka założyła, że jeżeli w grupie uwidacznia się konflikt, można go rozwiązać za pomocą:
 - ustąpienia jednej strony,
 - wykorzystania władzy i siły oraz zwycięstwa jednej strony nad drugą,
 - kompromisu,
 - integracji.

Według Mary Parker Follett odpowiednim i jedynym sposobem rozwiązywania konfliktów jest integracja, która prowadzi do odnalezienia rozwiązania zadowalającego obie strony (Follett 1995, s. 57).

Konflikty mogą być analizowane w różnym zakresie. Można wyróżnić następujące rodzaje konfliktów: ekonomiczne, socjalne, polityczne, warstwowe, klasowe, ideologiczne, kulturowe, wartości i celów (Turner 2004, s. 188-190). Konflikty ekonomiczne powstają w wyniku kanonów kategoryzacji pracy i wynagrodzeń, a także zróżnicowania na tle majątkowym, społecznym. Konflikty socjalne tworzą się z przyczyn egzystencjalnych. Konflikty polityczne powstają z przyczyn wieloaspektowości państw i ludności (Klincewicz 2016, s. 28). Konflikty warstwowe wynikają z różnic, jakie występują z uwagi na poziom autorytetu, wykształcenia, majątności. Podłożem konfliktów klasowych są odrębności wśród warstw społecznych. Źródłem konfliktów ideologicznych są różnice światopoglądowe. Konflikty wartości i celów występują podczas wypełniania sprzecznych wartości i celów.

Główne źródła konfliktów w organizacji kryją się w trzech sferach: w komunikacji, w strukturach organizacyjnych oraz w zachowaniach ludzkich (Salejko-Szyszcza 2011, s. 137; De Dreu 2010, s. 983-1023). Koncepcja organizacji i zarządzania przedstawia konflikt jako sytuację dobrą i złą, która może wpływać na wzrost efektywności pracy, a także na zrozumienie problemów przedsiębiorstw lub przedstawiać negatywne skutki, czyli wprowadzać atmosferę nerwowości, naruszać organizację pracy, opóźniać realizację zadań, obniżać jakość pracy (Więcek-Janka 2006, s. 103; Tjosvold 2006, s. 87-95; Krzyżanowski 2012, s. 184).

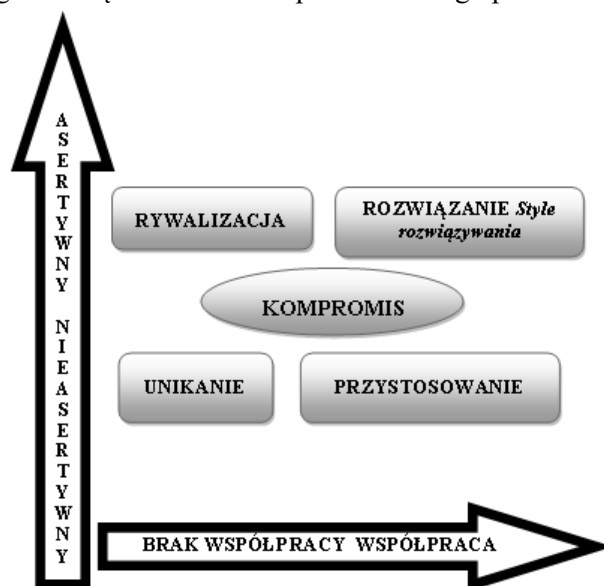
Sposoby rozwiązywania konfliktów

Według Blake'a i Mouton można wyróżnić kilka możliwych sposobów rozwiązania konfliktów przedstawionych na *Rysunku 1*.

Jak zostało to zobrazowane na *Rysunku 1*, do kluczowych sposobów rozwiązania konfliktu można zaliczyć:

- unikanie – opiera się na lekceważeniu występowania konfliktu;
- przystosowanie – opiera się na odtworzeniu osobistego stanowiska, lecz nie na skutek całkowitego uznania opinii drugiej strony, wyłącznie dla pożądanego współpracy;
- rywalizacja – opiera się na zaakceptowaniu stanowiska „wygrany-przegrany” i zamiaru rozwiązania konfliktu dzięki sobie;

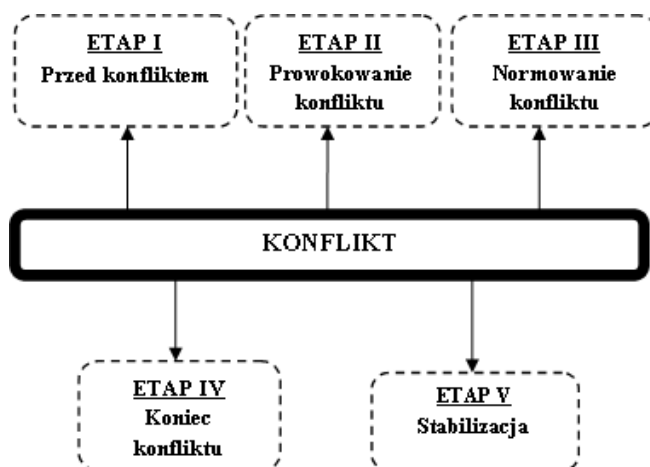
- kompromis – opiera się na odszukaniu rozwiązania przez połowiczne wycofanie się z sytuacji konfliktowej na rzecz ustępstw;
- rozwiązywanie problemu – opiera się na poszukiwaniu wzajemnych korzyści grupowego rozwiązania konfliktu potraktowanego problemowo.



Rysunek 1. Style rozwiązywania konfliktów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Blake, Mouton 1964)

Na *Rysunku 2* przedstawiono etapy rozwiązywania konfliktów.



Rysunek 2. Etapy przebiegu konfliktu w organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Łucewicz 1999, s. 215)

Według Łucewicz strategia rozwiązywania konfliktu zakłada cztery podstawowe etapy:

- Etap I - przed konfliktem. Tworzy się problem. Stawiane są pytania, które wywołały sytuację konfliktową.
- Etap II - prowokowanie konfliktu. W tym czasie pogłębia się napięcie w stosunku do oponenta. Rodzi się pytanie: Dlaczego mamy się zgodzić na coś, skoro to nie jest słuszne?
- Etap III - normowanie konfliktu. Konflikt ukazuje się, dochodzi do kłótni pomiędzy stronami.
- Etap IV - koniec konfliktu. W tym momencie pojawiają się dynamiczne zmiany w organizacji i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.
- Etap V - stabilizacja. Następuje równowaga pomiędzy stronami, które są związane konfliktem (Blake, Mounton 1964, s. 25; Łucewicz 1999, s. 198-199).

Metodyka przeprowadzonych badań

W badaniach posłużono się metodą sondażu diagnostycznego. W artykule wykorzystano technikę ankiety i analizy, zastosowano jako narzędzie kwestionariusz ankiety w celu pokazania perspektywy postrzegania sytuacji konfliktowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Dla celów badawczych artykułu opracowano kwestionariusz ankiety, który składał się z pytań o charakterze półotwartym.

Badania zostały przeprowadzone w 2015 roku w jednym z przedsiębiorstw produkcyjnych z branży motoryzacyjnej z siedzibą w Częstochowie. Działalność na rynku polskim przedsiębiorstwo rozpoczęło w 1990 roku. Firma zatrudnia 500 osób, w tym 70% to pracownicy produkcyjni.

Ze wszystkich pracowników firmy wybrano losowo grupę badaną. Badania przeprowadzono na grupie 60 pracowników jednej z częstochowskich firm produkcyjnych.

Charakterystyka badanej zbiorowości

Na podstawie metryczki scharakteryzowano badaną grupę pracowników. Zmienne niezależne pozwoliły dokonać analizy wyników badań.

Grupę badanych stanowiło 60 osób – pracowników jednej z częstochowskich firm. Wśród badanych było 20 kobiet, natomiast $\frac{2}{3}$ (40 osób) to mężczyźni. W badaniach wzięło udział dwukrotnie więcej mężczyzn niż kobiet. W Tabeli 2 zamieszczono dane dotyczące płci badanych osób.

Tabela 2. Zróżnicowanie płciowe badanych pracowników

| Płeć badanych | Liczba badanych | % |
|---------------|-----------------|-------|
| Kobieta | 20 | 33,3 |
| Mężczyzna | 40 | 66,7 |
| Razem | 60 | 100,0 |

Źródło: Opracowanie własne

W Tabeli 3 przedstawiono różnorodność struktury wieku badanej grupy pracowników.

Tabela 3. Wiek badanych pracowników

| Wiek | Liczba badanych | % |
|-------------|-----------------|-------|
| Do 30 lat | 22 | 36,7 |
| 31-40 lat | 11 | 18,3 |
| 41-50 lat | 19 | 30,0 |
| Pow. 50 lat | 9 | 15,0 |
| Razem | 60 | 100,0 |

Źródło: Opracowanie własne

Wyniki przedstawione w Tabeli 3 opisują badaną grupę w czterech kategoriach wiekowych. Ponad 1/3 badanych osób (36,7%) to osoby, które nie ukończyły 30. roku życia. Niewiele mniejszą grupę stanowią pracownicy w wieku od 41 do 50 lat (30%). Dwukrotnie mniej liczną grupę w badaniach stanowiły osoby, które ukończyły 50. rok życia (15,0%). Tak więc ponad połowa osób (55,5%) to osoby młode, które nie ukończyły 40. roku życia.

Przeprowadzono badania na temat opinii co do postrzegania przez pracowników przyczyn konfliktów, w zależności od poziomu wykształcenia w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Grupę badawczą podzielono na cztery kategorie, które określają poziom wykształcenia pracowników (Tabela 4).

Tabela 4. Wykształcenie badanych

| Wykształcenie | Liczba badanych | % |
|---------------|-----------------|-------|
| Podstawowe | 2 | 3,3 |
| Zawodowe | 35 | 58,3 |
| Średnie | 19 | 31,7 |
| Wyższe | 4 | 6,7 |
| Razem | 60 | 100,0 |

Źródło: Opracowanie własne

Z danych zawartych w Tabeli 4 wynika, że najliczniejszą grupę pod względem wykształcenia stanowili absolwenci szkół zawodowych (58,3%, czyli ponad połowa wszystkich badanych). Niemal co trzecia badana osoba ukończyła szkołę średnią (31,7%). Tylko co piętnasta badana osoba posiadała wyższe wykształcenie (6,7%).

Osób, które ukończyły szkołę zawodową, było niemalże dwukrotnie więcej niż posiadających dyplom szkoły średniej i dziewięciokrotnie więcej niż po studiach wyższych.

W odniesieniu do tych kategorii podano listę najczęściej wskazywanych przyczyn konfliktów w miejscu pracy.

Skala występowania konfliktów w przedsiębiorstwie produkcyjnym

Niektóre konflikty w pracy powstają ze względu na różnice: w wykształceniu, w wieku pracowników, a także ze względu na płeć. W Tabeli 5 przedstawiono wyniki badań dotyczące występowania konfliktów ze względu na wykształcenie pracowników.

Tabela 5. Przyczyny występowania konfliktów ze względu na poziom wykształcenia

| Jak Pan(i) sądzi: co jest przyczyną konfliktów w przedsiębiorstwie produkcyjnym? | Wykształcenie | | | | | | | | | |
|--|---------------|-----|-------------|------|-------------|------|-------------|-----|-------------|-------|
| | podstawowe | | zawodowe | | średnie | | wyższe | | razem | |
| | liczba bad. | % | liczba bad. | % | liczba bad. | % | liczba bad. | % | liczba bad. | % |
| Płaca | - | - | 4 | 6,7 | 5 | 8,3 | 1 | 1,7 | 10 | 16,7 |
| Niskie kwalifikacje | 2 | 3,3 | 9 | 15,0 | 4 | 6,7 | - | - | 15 | 25,0 |
| Nadmierne wymagania | - | - | 15 | 25,0 | 10 | 16,7 | - | - | 25 | 41,6 |
| Przepracowanie | - | - | 7 | 11,7 | - | - | 3 | 5,0 | 10 | 16,7 |
| Razem | 2 | 3,3 | 35 | 58,3 | 19 | 31,7 | 4 | 6,7 | 60 | 100,0 |

Źródło: Opracowanie własne

Zdecydowana większość badanych widziała źródła konfliktów w nadmiernych wymaganiach względem nich (41,6%). Tak uważa 52,6% osób z średnim wykształceniem i 42,8% badanych, którzy ukończyli szkołę zawodową. Pracownicy z niższym wykształceniem obwiniają swoich przełożonych o to, że obciążają ich zbyt dużą ilością pracy w porównaniu z pracownikami, którzy posiadają wyższe wykształcenie. Konflikt pojawiał się również wtedy, gdy pracownicy nie byli w stanie podołać oczekiwaniom kierownictwa dotyczącym wykonania normy bądź uznali ją za zbyt wygórowaną. Na płacę jako przyczynę konfliktów wskazała co dziesiąta osoba po szkole zawodowej, co czwarta z wykształceniem średnim i wyższym. Wynagrodzenie jest ściśle związane z efektami pracy. Kierownictwo wymagało wydajniejszej pracy od osób z niższym wykształceniem niż wyższym.

W Tabeli 6 przedstawiono wyniki badań, obrazujące jak często pracownicy zauważają sytuacje konfliktowe w miejscu pracy w zależności od wieku. Na podstawie zamieszczonych w niej danych można stwierdzić, że większość badanych (56,7%) często lub bardzo często było świadkiem sytuacji konfliktowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Badania pokazały, że młodzi ludzie są bardziej wyczuleni na sytuacje konfliktowe w badanym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Być może powodem tego jest fakt, że młodzi ludzie dążą do dalszego rozwoju zawodowego i awansu. Dwie osoby pomiędzy 41. a 50. rokiem życia nie były świadkami sytuacji konfliktowych. Można tutaj sądzić, że o takim zachowaniu decyduje zajmowane już stanowisko pracy.

Tabela 6. Sytuacje konfliktowe ze względu na wiek pracowników

| Czy był(a) Pan(i) świadkiem sytuacji konfliktowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym? | Wiek | | | | | | | | | |
|--|-------------|------|-------------|------|-------------|-----|-------------|-----|-------------|------|
| | do 30 lat | | 31-40 lat | | 41-50 lat | | pow. 50 lat | | razem | |
| | liczba bad. | % | liczba bad. | % | liczba bad. | % | liczba bad. | % | liczba bad. | % |
| Bardzo często | 2 | 3,3 | 2 | 3,3 | 4 | 6,7 | 1 | 1,7 | 9 | 15 |
| Często | 11 | 18,4 | 7 | 11,7 | 6 | 10 | 1 | 1,7 | 25 | 41,7 |
| Czasami | 5 | 8,3 | 2 | 3,3 | 6 | 10 | 5 | - | 18 | 30 |
| Rzadko | 4 | 6,7 | - | - | - | - | 2 | 3,3 | 6 | 10 |
| Nigdy | - | - | - | 2 | 2 | 3,3 | - | - | 2 | 3,3 |
| Razem | 22 | 36,7 | 11 | 18,3 | 18 | 30 | 9 | 15 | 60 | 100 |

Źródło: Opracowanie własne

W Tabeli 7 zestawiono wyniki badań określające zależność pomiędzy częstością występowania konfliktu a płcią pracowników.

Tabela 7. Opinie ankietowanych na temat występowania konfliktów ze względu na płeć pracowników

| Czy w Pan(i) przedsiębiorstwie występują konflikty? | Płeć | | | | | |
|---|-------------|------|-------------|------|-------------|-------|
| | kobieta | | mężczyzna | | razem | |
| | liczba bad. | % | liczba bad. | % | liczba bad. | % |
| Nigdy | 1 | 1,7 | 2 | 3,3 | 3 | 5,0 |
| Rzadko | 1 | 1,7 | 6 | 10,0 | 7 | 11,7 |
| Czasami | 6 | 10,0 | 11 | 18,4 | 17 | 28,3 |
| Często | 10 | 16,6 | 14 | 23,3 | 24 | 40,0 |
| Zawsze | 2 | 3,3 | 7 | 11,7 | 9 | 15,0 |
| Razem | 20 | 33,3 | 40 | 66,7 | 60 | 100,0 |

Źródło: Opracowanie własne

Z analizy wyników wynika, że ponad połowa badanych (55,0%) uważa, że konflikty w ich przedsiębiorstwie występowały często lub zawsze. Sądzi tak 52,5% mężczyzn i 60,0% kobiet. Z kolei 42,5% mężczyzn i 35,0% kobiet twierdzi, że konflikty w przedsiębiorstwie występowały incydentalnie, tzn. rzadko lub czasami. Wynika z tego, że mężczyźni częściej unikają otwartych konfliktów. W sytuacji otwartego konfliktu mężczyźni prędzej wycofują się i przyjmują postawę obojętności. Natomiast kobiety częściej ulegają emocjom i uczestniczą w sytuacjach konfliktowych.

Podsumowanie

Analiza powyższych badań nasuwa wniosek, iż występowanie konfliktów w dużej mierze zależy od wykształcenia, płci oraz wieku pracowników.

Na podstawie przeprowadzonych badań wśród pracowników jednej z częstochowskich firm można stwierdzić, że:

- Zdecydowana większość badanych dostrzegała sytuacje konfliktowe w swoim miejscu pracy.
- Opinie badanych na temat przyczyn konfliktów były zróżnicowane posiadanym przez nich wykształceniem.
- W nadmiernych wymaganiach wobec nich i niskich kwalifikacjach zawodowych większość badanych upatrywała źródeł konfliktów w miejscu pracy – uważały tak osoby po szkole zawodowej i średniej.
- Zdecydowana większość osób po studiach z wyższym wykształceniem w zmęczeniu na skutek przepracowania postrzegała przyczyny konfliktów.
- Wiek ma znaczenie co do ilości zauważanych konfliktów w przedsiębiorstwie.
- Osoby młode, które nie ukończyły 50. roku życia, częściej były świadkami konfliktów w swojej pracy, dla nich konflikt w miejscu pracy jest zjawiskiem codziennym.
- Zarówno kobiety, jak i mężczyźni wyrażali podobne opinie, jednak kobiety były bardziej zróżnicowane w swoich ocenach.

Cel artykułu został osiągnięty. Na podstawie badań przedstawiono przyczyny powstawania konfliktów w przedsiębiorstwie w opinii pracowników.

Otrzymane wyniki badań ankietowych dają perspektywę do poszukiwania faktycznych przyczyn występowania konfliktów w przedsiębiorstwie.

Literatura

1. Blake R.R., Mouton J.S. (1964), *The Managerial Grid*, Houston, Gulf.
2. Bohm F., Laurell S. (2014), *Rozwiązywanie konfliktów. Praktyczny poradnik dla pracodawców i menedżerów*, Wydawnictwo BL Info Polska, Gdańsk.
3. Cichobłaziński L. (2015), *Procesy decyzyjne w samorządzie terytorialnym w koncepcji Multi-Level Governance*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 20.
4. De Dreu C.K.W. (2010), *Social Conflict*, [w:] Fiske S.T., Gilbert D.T., Lindzey G. (eds.), *Handbook of Social Psychology*, t. 2, Wiley, Hoboken.
5. Erbert L. (2014), *Antagonistic and Nonantagonistic Dialectical Contradictions in Organizational Conflict*, „International Journal of Business Communication”, Vol. 51.
6. Follett M.P. (1951), *Creative Experience*, Peter Smith Pub., New York.
7. Horton K.E., Bayerl P.S., Jacobs G. (2014), *Identity Conflicts at Work: An Integrative Framework*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 35.
8. Kłincewicz K. (2016), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
9. Korombel A. (2016), *Mary Parker Follett – wizjonerka nauk o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 3.

10. Krzyżanowski R. (2012), *Interes i zarządzanie konfliktem. Od modus operandi do interesu ogólnospołecznego*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
11. Łucewicz J. (1999), *Organizacyjne zachowanie człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
12. Salejko-Szyszcak I. (2011), *Klasyfikacja konfliktów w przedsiębiorstwie*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, nr 38.
13. Słaboń A. (2007), *Konflikt społeczny i negocjacje*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
14. Spaho K. (2013), *Organizational Communication and Conflict Management*, „Management”, Vol. 18.
15. Tjosvold D. (2006), *Defining Conflict and Making Choices about It Management. Lighting the Dark Side of Organizational Life*, „International Journal of Conflict Management”, Vol. 17, No. 2. DOI: 10.1108/10444060610736585
16. Turner J.H. (2004), *Struktura teorii socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
17. Więcek-Janka E. (2006), *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
18. Wojciechowska-Filipek S., Mazurek-Kucharska B. (2014), *Zarządzanie w kryzysie: aspekty organizacyjne i psychologiczne*, CeDeWu, Warszawa.

THE INFLUENCE OF SELECTED FACTORS ON THE OCCURRENCE OF CONFLICTS IN THE WORKPLACE

Abstract: The article presents the results of research on the frequency of occurrence of various conflict situations in the workplace and on the causes dependent on independent variables defining the study group. The independent variables are age, education, sex of employees, while the dependent variable is conflicts in the enterprise. Three factors were adopted in the study, which helped to understand the perception perspective of conflict situations in the enterprise. On the basis of a survey conducted on a group of 60 employees, their opinions on the causes of conflicts in a production enterprise were shown. A study in a group of 20 women and 40 men showed that education, professional qualifications and the sex of employees are important factors in the perception of conflict situations in a production enterprise.

Keywords: conflicts, production company, source of conflicts