

# Konflikty w organizacji a motywacja pracowników do pracy

**Magdalena Krajewska**

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: mkrajewska42@wp.pl

## Streszczenie

W niniejszej pracy przedstawiono problematykę konfliktów w organizacji i ich wpływ na motywację pracowników do wykonywanej pracy. Konflikt jest naturalną sytuacją wynikającą z życia w grupie. Jego wynikiem jest ścieranie się różnych typów osobowości, zainteresowań i poglądów jednego człowieka, dwóch i więcej osób lub grup społecznych. Źródłem konfliktów są różnice w wyznawanych wartościach, ocenach czy stylach życia. Motywacja stanowi siłę ludzkich działań. Istotne jest wskazanie, w jaki sposób można wpływać na motywację pracowników, ponieważ przyczynia się ona do efektywniejszych wyników pracy. W zarządzaniu motywacja jest ujmowana jako umiejętność łączenia celów pracownika z celami organizacji. Obok analizy literatury związanej z konfliktem i motywacją w artykule przedstawione zostały również wyniki badań własnych.

## Słowa kluczowe

konflikt, motywacja, organizacja, pracownicy

## Wstęp

W słowniku języka polskiego „konflikt” jest definiowany jako przedłużająca się niezgoda między stronami, działania zbrojne będące wynikiem takiej niezgody oraz różnica między wartościami, postawami itp., której nie sposób uniknąć [<https://sjp.pwn.pl/>, 12.07.2019]. Konflikt zazwyczaj postrzegany jest jako zjawisko przykre, bolesne, potencjalnie groźne.

Z drugiej jednak strony jest on powszechnie znany i nieuchronny. Nieuchronność konfliktów wynika między innymi z natury człowieka i może powstawać bez obiektywnie istniejących barier czy przeszkód. Homeostatyczna harmonia nie jest bowiem zbyt częstym zjawiskiem występującym w organizacji. Znacznie częściej

w przedsiębiorstwach występuje brak równowagi czy konflikt [Szydło, 2014]. Dlatego też bardzo ważne jest, by poznawać konflikty, ich źródła, przebieg oraz co najważniejsze uczyć się metod rozwiązywania sytuacji konfliktowych.

Celem artykułu była systematyzacja wiedzy na temat konfliktów i motywacji oraz poznanie opinii pracowników przedsiębiorstw na temat oddziaływania konfliktów na wyniki pracy.

Aby zrealizować cel pracy, przeprowadzono krytyczną analizę literatury problemu z wykorzystaniem różnorodnych źródeł: monografii, czasopism naukowych, raportów i witryn internetowych. Analizę źródeł wtórnych zweryfikowano wynikami badań empirycznych. Zastosowano ilościową metodę badawczą, wykorzystując ankietę papierową PAPI. Badanie zostało przeprowadzone w trzech przedsiębiorstwach w Białymstoku.

## 1. Związek między konfliktem a motywacją do pracy

Zarządzanie relacjami z pracownikami (ang. *Employee Relationship Management* – ERM) jest odpowiednikiem takich pojęć jak: strategia prolojalnościowa dla pracowników, strategia budowania długookresowych relacji z pracownikiem, strategia wiązania pracowników z organizacją, wewnętrzny kapitał relacyjny. Koncepcja Zarządzania relacjami z pracownikami (ZRP) ukazuje rosnącą rolę kapitału ludzkiego w organizacjach. Rośnie świadomość menadżerów, że pracownicy są przede wszystkim ważnymi interesariuszami organizacji, jej wewnętrznymi klientami, o których trzeba się troszczyć, ponieważ odgrywają kluczową rolę w osiąganiu celów przedsiębiorstwa. Istotą ZRP jest takie zarządzanie organizacją ukierunkowaną na budowanie długotrwałych relacji z pracownikami poprzez umożliwienie im zaspokojenia potrzeb, oczekiwań oraz dostarczanie rosnących korzyści. Skutkiem stosowania tej koncepcji powinna być mniejsza fluktuacja kadr, zmniejszenie ryzyka utraty najbardziej wartościowych pracowników oraz wzrost zaangażowania pracowników w realizowane zadania. Fundamentem zaangażowania jest w tym ujęciu lojalność pracowników wobec pracodawcy. To, co wyróżnia tę koncepcję od innych to kładzenie nacisku na emocjonalny kontekst relacji pracownika i pracodawcy. Budowanie relacji opartych na emocjonalnym przywiązaniu i zaangażowaniu pracownika ma pozwolić osiągnąć wysoką efektywność pracy. Odpowiedzialny pracodawca powinien mieć świadomość, że nie tylko pieniądze stanowią główny motywator decydujący o wyborze miejsca pracy oraz o jakości tej pracy. Jakość relacji na linii pracodawca – pracownik szczególnie widoczna jest w sytuacjach konfliktowych, gdzie organizacja stanowi mało atrakcyjne miejsce pracy. Kontynuowanie pracy przez pracownika na rzecz dotychczasowego pracodawcy, mimo iż z powodu

konfliktu nie spełnia on ich potrzeb i oczekiwań, traktowane jest jako ważny wskaźnik lojalności. I bynajmniej nie chodzi wyłącznie o lojalność bierną, czyli nieopuszczenie organizacji z powodu braku innych możliwości zatrudnienia, lecz o lojalność konstruktywną, czyli o sytuację, w której pracownik w dalszym ciągu pracuje z zaangażowaniem na wynik organizacji [Moczydłowska, 2013].

Motywowanie odgrywa podstawową i zarazem bardzo ważną rolę we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wpływa ono pozytywnie poprawiając sprawność, skuteczność oraz wydajność, a także rośnie prawdopodobieństwo realizacji wytyczonych celów przedsiębiorstwa. W przeciwnym wypadku zwiększa się czasochłonność zarządzania, potrzeba nieustannej kontroli, piętrzą się konflikty i ogólny chaos w przedsiębiorstwie [Piotrowska, Puchała, 2012].

Pozytywne następstwa konfliktów zauważalne są, gdy prowadzą do przełomu, który powoduje efektywniejszy styl funkcjonowania organizacji. Wywoływane przez konflikt, niepokój i napięcia powodują ujawnienie skrywanych dotąd umiejętności i talentów niektórych pracowników. Konflikt może stać się również bodźcem aktywnej działalności osób, które przedtem nie wychylały się przed szereg oraz może pobudzać procesy innowacji i zmian obejmujących całą grupę lub poszczególnych osób. Zdarzają się jednak sytuacje, że zakończony konflikt jest źródłem nowego, rodzi się wtedy szansa na zmianę taktyki, stylu walki, a grupa zmienia się, tworząc nową, efektywniejszą strukturę [Bodanko, Kowolik, 2007].

Najczęściej jednak przytaczane są tezy o negatywnych skutkach konfliktu. Są nimi m.in. straty czasu i energii oraz wytyczanie własnych potrzeb. Konflikty mogą sprawiać, że człowiek czuje się niesprawiedliwie lub niewłaściwie traktowany, co może skutkować izolowaniem się od grupy i sabotowaniem jej działań. Konflikty trwające dłuższy czas wpływają na zdrowie psychiczne i fizyczne, co prowadzi do powstawania zjawiska tzw. „wypalania się”. Bardzo częstym skutkiem konfliktów jest utrata zaufania do grupy i ujawnienie negatywnych postaw jej członków. Długotrwały konflikt powoduje, że jego uczestnicy przekazują fałszywe informacje, deformując tym samym rzeczywistość. Konfliktom towarzyszą często agresywne zachowania, w tym również zachowania niekontrolowane. Nie wspominając już o tym, że sytuacje konfliktowe są źródłem stresu i frustracji [Bodanko, Kowolik, 2007].

Osoby biorące udział w konflikcie, który z różnych powodów nie został rozwiązany, czują się zagrożone istniejącą sytuacją. Trudno jest im wyczuć w danym położeniu jakie intencje oraz zamiary mają ich współpracownicy. Panująca atmosfera ma niekorzystny wpływ na efektywność i motywację ich pracy. Pracownicy nie mają zaufania do swoich kolegów, są nieszczerzy i podejrzliwi w międzyludzkich relacjach. Wpływa to na ich wewnętrzne odczucia, są niespokojni, niezadowoleni, nie-

chętni do pracy, mają również obniżone poczucie własnej wartości oraz często towarzyszy im zły nastrój. Wykonywanie swojej pracy przychodzi im z wielkim trudem, są więc nieefektywni. Konflikt pozbawia jego uczestników energii, którą mogliby wykorzystać do realizacji swoich zadań. Pracownicy zamiast pracować poświęcają swój czas na szukaniu kolejnych zarzutów przeciwko przeciwnikom. Skutkuje to tym, że wydajność i jakość ich pracy obniża się [Ciekanowski, 2009-2010].

Brak motywacji w grupie pracowników może wywrzeć wpływ na występowanie szkodliwych tendencji. Zwiększona liczba nieobecności pracowników, marnowanie czasu na przerwy, działanie na szkodę firmy, biurokracja, zmniejszenie staranności oraz tempa pracy, zmniejszenie kreatywności, nie poczuwanie się do brania na siebie odpowiedzialności to tylko niektóre z przykładów, które można przytoczyć. Wywieranie wpływu na swoich podwładnych to zadanie, którego powinien być świadomy każdy kierownik [Piotrowska, Puchała, 2012].

Kierownik powinien w umiejętny sposób wydobyć i wykorzystać z każdego pracownika, to co w nim najlepsze i najbardziej pożyteczne dla całej organizacji, a jest to możliwe tylko poprzez odpowiednie umotywowanie do wydajnego działania. Niewątpliwie jest to bardzo trudne zadanie i nie każdy człowiek jest w stanie jemu sprostać. Z racji tego, że nie jest to umiejętność, z którą ludzie się rodzą, nie wszyscy mają jednakową zdolność motywowania innych do pracy, tego trzeba się po prostu nauczyć. By tego dokonać konieczna jest zmiana swoich przyzwyczajzeń, a następnie, jeśli to możliwe próba przewidywania i kierowania zachowaniami pracowników [Osuch, 2012].

Bardzo istotny jest stopień motywacji. Zbyt silna motywacja paraliżuje działanie oraz prowadzi do nadmiernego napięcia emocjonalnego. Co z kolei powoduje zakłócenia w ludzkich czynnościach, deformując je i dezorganizując. W przypadku wystąpienia zbyt silnej motywacji, pojawiają się liczne błędy, zahamowania, zawęża się pole uwagi, zmniejsza się zakres skojarzeń. Zbyt słaba motywacja również nie przynosi spodziewanych efektów. Najlepiej służy średnia motywacja, to właśnie dzięki niej człowiek najsprawniej rozwiązuje problemy i osiąga najlepsze efekty. Najkorzystniejsza jest ona szczególnie do rozwiązywania zagadnień trudnych i złożonych. Odzwierciedla to prawo Bircha, zgodnie z którym człowiek osiąga najlepsze efekty przy średniej motywacji, a gorsze przy zbyt słabej lub zbyt wysokiej [Mazur, 2013].

Motywacja to siła napędowa ludzkich działań i zachowań, jest ona niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników, który powoduje wzrost efektywności pracy. Najtrudniejszą rzeczą stanowi rozpoznanie motywacji pracowniczej, ponieważ jej motywy stanowią wewnętrzny czynnik organizmu. Poznać ich działanie można po-

przez dokładne obserwowanie ludzkich zachowań. Jednak poznanie samej motywacji oraz czynników, które ją kształtują jest niezbędne. Warunkuje ono podejmowanie świadomych i skutecznych działań, które doprowadzają do wzrostu znaczenia samej motywacji i efektywności pracy [Mazur, 2013].

D. Dana twierdzi, że „niekontrolowane konflikty są jednym z najważniejszych źródeł wzrostu kosztów organizacyjnych (...) spadek wydajności i jakości pracy jest spowodowany napięciami pomiędzy pracownikami, a nie brakiem kwalifikacji lub motywacji do pracy” [Zawilska, 2016].

Wbrew pozorom nie tylko uczestnicy konfliktów ponoszą straty, czy to materialne czy psychiczne, lecz są one kosztowne również dla pracodawców. Między innymi takimi kosztami są: wyższa rotacja pracowników, więcej zwolnień chorobowych oraz mniejsza motywacja pracowników do pracy. Badania ukazują, że poziom motywacji u pracowników jest silnie powiązany z występującymi w pracy konfliktami. Wykazano, że motywacja spada nawet o 20-50% w przypadku pojawienia się konfliktów. Grupy pracowników, które zostają wystawione na wpływ wewnętrznych konfliktów przy jednoczesnym wykonywaniu jakiegoś zadania, wykazują o 5% mniejszą efektywność w przypadku zadań praktycznych oraz o 40% w przypadku bardziej złożonych, skomplikowanych czynności [Bohm, Laurell, 2014].

## **2. Metodyka badań**

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety własnego autorstwa składający się z 20 pytań. Kwestionariusz ankiety został stworzony po uprzednim zapoznaniu się z literaturą przedmiotu. Pytania zawarte w ankiecie dotyczyły ogólnej charakterystyki respondentów, konfliktów występujących w organizacji, metod zarządzania konfliktami oraz czynników wpływających na motywację do pracy. Metryczka umieszczona na końcu ankiety miała na celu uzyskanie podstawowych informacji o badanej grupie respondentów. Zawarte pytania dotyczyły: płci, wieku, wykształcenia oraz typu organizacji, w której dana osoba pracuje.

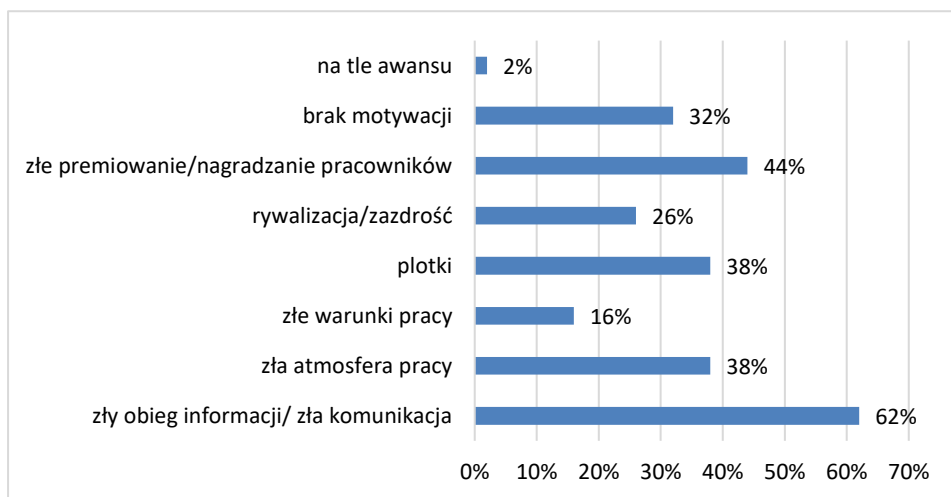
Udział w badaniu był dobrowolny i anonimowy. Badanie przeprowadzono wśród losowo wybranych pracowników w trzech firmach w Białymstoku. Analizowana próba badawcza wyniosła 50 osób, badanie przeprowadzane było w marcu 2019 roku. Zebrany materiał poddano analizie opisowej i statystycznej.

## **3. Wyniki badań**

Przedmiotem badań były opinie pracowników przedsiębiorstw różnego typu, na temat oddziaływania konfliktów na ich motywację do pracy.

Zaprezentowane wyniki badań są dowodem na to, że konflikt kojarzy się ankietowanym głównie z negatywnymi aspektami. Jest to dla nich źródło stresu, nieporozumień, sporów, złości oraz braku komunikacji. Większość ankietowanych było zaangażowanych w konflikt w przeciągu roku, co świadczy o tym, że stanowi on nieuniknioną część każdej organizacji. Jednak postrzeganie go jedynie jako niekorzystne jest błędne, ponieważ często właśnie konflikt pozwala na dostrzeżenie pewnych dysfunkcji organizacji, a nawet niekiedy ujawnia talenty i możliwości pracowników. Ponad połowa respondentów, w momencie gdy znajdzie się w sytuacji konfliktowej dąży do jej wyjaśnienia. Można wnioskować, że jest to dla nich sytuacja niekomfortowa, obciążająca psychicznie, dlatego większość osób stara się jak najszybciej ją zażegnać.

Przyczyny powstawania konfliktów są bardzo zróżnicowane i w każdym przedsiębiorstwie będą inne, ponieważ zależne są od wielu czynników, ale przede wszystkim od ludzi którzy w danej firmie pracują oraz od tych, którzy nią zarządzają. Najczęściej jednak źródłem konfliktów (Rys. 1) jest zły obieg informacji i zła komunikacja. Występuje ono głównie w przedsiębiorstwach charakteryzujących się wysoką konkurencją wewnętrzną, gdzie może dochodzić do zatajenia ważnych dla firmy informacji lub sabotowanie jej działań. Konflikty rodzą się również ze złego premiovania czy nagradzania podwładnych, pracownicy czują się niesprawiedliwie traktowani są niedocenieni lub pomijani, co znacznie obniża ich chęć do pracy. Potęguje to inne przyczyny konfliktów, tworzą się plotki i zła atmosfera pracy.

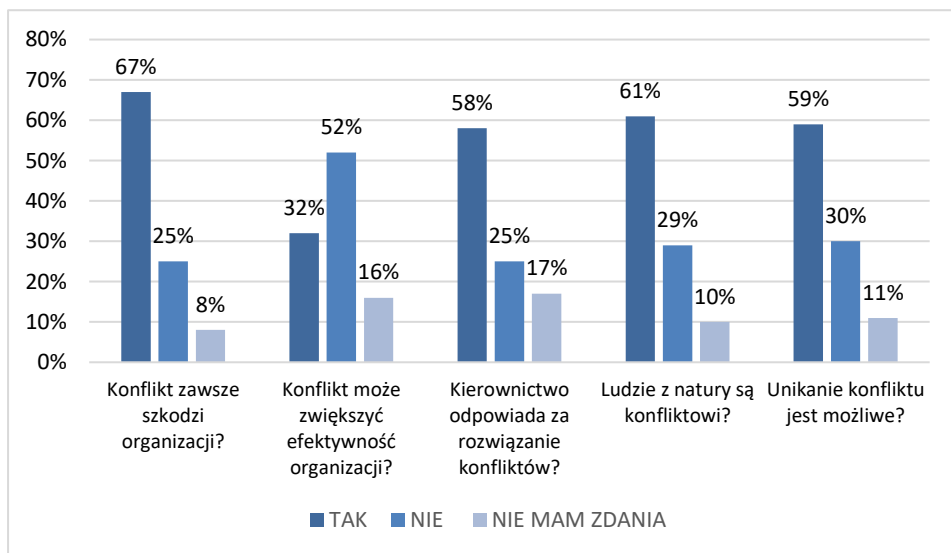


Rys. 1. Przyczyny powstawania konfliktów

Źródło: Opracowanie własne.

Najczęściej występującymi konfliktami w organizacji są konflikty między pracownikami oraz między podwładnym a przełożonym. Z racji tego, że w pracy spotykają się różni ludzie, każdy z nich ma inne poglądy na dany temat, inne wartości, inną osobowość, nie jest więc niczym dziwnym, że między nimi powstają spięcia, niedomówienia co prowadzi do sporu. I tylko od ludzi uczestniczących w danym konflikcie zależy, czy chcą go rozwiązać i w jaki sposób, czy też nie. Często podwładni zrzucają odpowiedzialność rozwiązywania konfliktu na przełożonego i faktycznie w niektórych sytuacjach jego interwencja jest pomocna, a czasem konieczna, lecz należy pamiętać, że by rozwiązać spór potrzebna jest współpraca obu stron.

Pomimo, iż większość ankietowanych uważa, że konflikt zawsze szkodzi organizacji (Rys. 2), tak nie jest. Odpowiednie zarządzanie konfliktem ujawnia dysfunkcje organizacji, nad którymi warto pracować. Usprawniając w ten sposób organizację, podnosząc tym samym jej efektywność. Większość ankietowanych uważa, że konfliktu można uniknąć, jest to błędne stwierdzenie, ponieważ nigdzie nie ma takiej społeczności, w której każdy by się ze wszystkim zgadzał i każdemu by wszystko pasowało. Co wiąże się z kolejnym stwierdzeniem, z którym bardzo dużo osób się zgodziło, że ludzie są z natury konfliktowi. Nie chodzi tyle o samą naturę, co o fakt, że nie zawsze ludzie, którym przyjdzie ze sobą pracować, podzielają te same opinie, czy cele do których dążą.

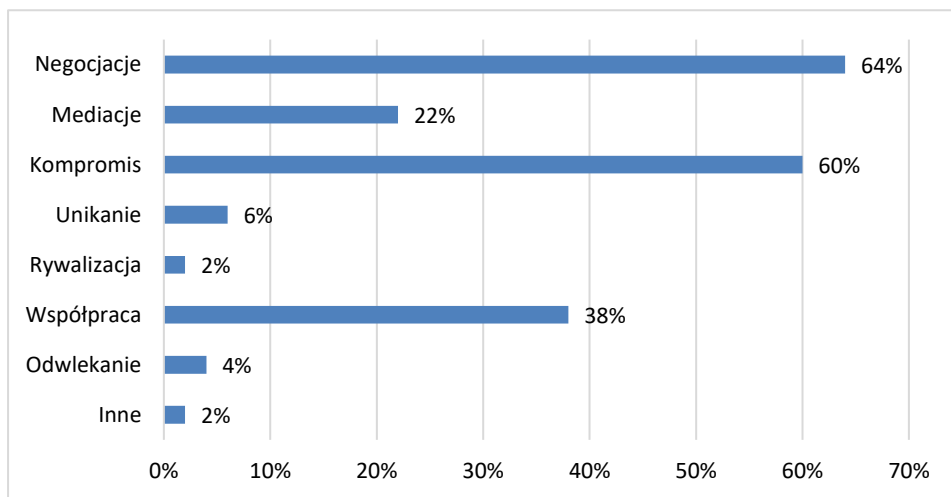


Rys. 2. Postrzeganie konfliktu w organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

Z odpowiedzi ankietowanych dotyczących reakcji przełożonego w sytuacji konfliktowej wynikają dwie skrajności. Jedni natychmiast ingerują i próbują wyjaśnić spór, drudzy natomiast wyciszają konflikt bez poznania jego przyczyny, nie szukając sposobu jego rozwiązania. Taka sama sytuacja występuje w reakcjach współpracowników jedna grupa woli natychmiastowo wyjaśnić konflikt, drudzy natomiast ignorują sytuację. Wynikać to może tylko i wyłącznie z osobowości człowieka, z tym czy jest on odporny na stres i czy napięta atmosfera wpływa na jego pracę czy też nie.

Techniki cieszące się najlepszymi efektami (Rys. 3) są to: negocjacje, kompromis oraz współpraca. Pozwalają one wypracować sytuację korzystną dla obu stron, lecz też wymagającą poświęcenia pewnych celów na rzecz osiągnięcia porozumienia i zażegnania konfliktu. By dobrze zarządzać konfliktami pomocne jest poznanie ich przyczyn i skutków z teorii np. poprzez szkolenia w tym zakresie. Badania wykazały, że jak najbardziej pracownicy chcieliby brać udział w takich szkoleniach, ponieważ zaoszczędziło by to wiele stresu, nerwów oraz niezadowolonia.

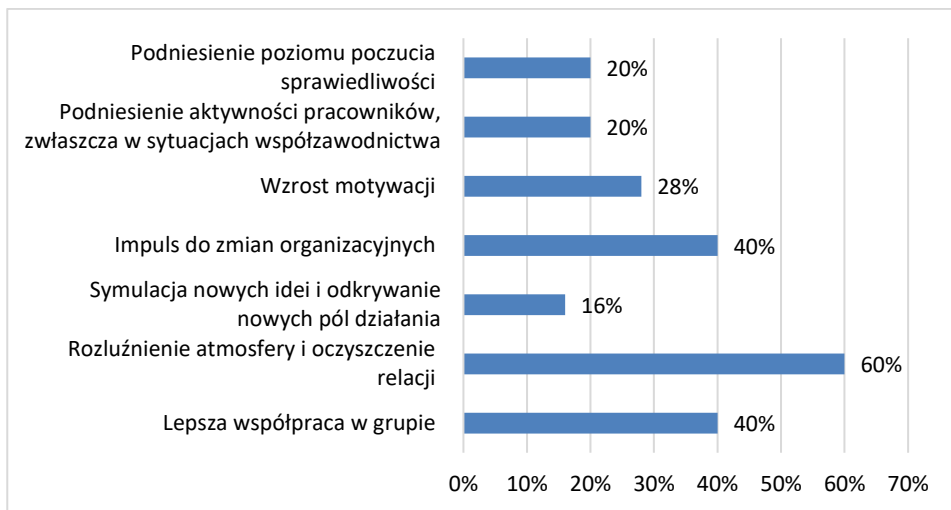


Rys. 3. Techniki przynoszące najlepsze efekty w zarządzaniu konfliktem

Źródło: Opracowanie własne.

Pozytywne skutki, które pracownicy zauważyli w miejscu pracy (Rys. 4) są to: rozluźnienie atmosfery i oczyszczenie relacji, impuls do zmian organizacyjnych, lepsza współpraca w grupie oraz wzrost motywacji.





Rys. 4. Pozytywne skutki konfliktu

Źródło: Opracowanie własne.

Natomiast najczęściej ankietowani wskazywali na powstawanie stresu i niezadowolenia wśród pracowników oraz wyzwalanie w nich negatywnych emocji jako negatywne skutki konfliktu (Rys. 5). Wyniki te ukazują jak ważne są dla współpracowników relacje międzyludzkie, lepiej czują się gdy jest przyjazna atmosfera pracy. Natomiast gdy tak się nie dzieje, konflikty głównie odbijają się na ich zdrowiu psychicznym, ponieważ pracownicy są zdenerwowani, nie potrafią się skupić na pracy, chowają urazę i złość.



Rys. 5. Negatywne skutki konfliktu

Źródło: Opracowanie własne.

W większości ankietowani odpowiedzieli, że konflikty mają wpływ na ich motywację do pracy. Czynniki, które wysoce motywują pracowników są m.in. dobra atmosfera w zespole, możliwość wykonywania pracy którą lubią, poczucie bezpieczeństwa finansowego oraz świadomość wykonywania rzeczy ważnych i potrzebnych. Z drugiej jednak strony czynnikami, które w bardzo małym stopniu wpływają na motywację są: obawa przed karą, możliwość brania udziału w imprezach służbowych, posiadanie władzy oraz lęk przed utratą pracy. Natomiast czynnikami, które wręcz demotywują pracowników do pracy są: wynagrodzenie nieadekwatne do wykonywanej pracy, stres oraz brak zaufania, wywoływanie presji i przymusu przez przełożonego.

Nie ma jednego sposobu na rozwiązywanie konfliktów, nie każda metoda daje gwarancję, że konflikt zniknie i nie będzie się powtarzał. Dzieje się tak dlatego, że to ludzie i ich odmienność zdań w różnych kwestiach są źródłem konfliktu.

## **Podsumowanie**

Konflikty w organizacji nie są niczym nadzwyczajnym. Niosąc ze sobą pozytywne jak i negatywne skutki powodują zmiany organizacyjne, z których pracownicy nie zawsze są zadowoleni. Co z kolei wpływa na ich motywację do pracy oraz jej jakość i wydajność. Dzięki przeprowadzonemu badaniu cel główny oraz cele częściowe zostały osiągnięte.

W toku przeprowadzonych badań wysunięto następujące wnioski:

- konflikt stanowi nieodłączną część każdego przedsięwzięcia;
- konflikt kojarzy się jedynie z negatywnymi następstwami, nikt nie dostrzega jego pozytywnych aspektów;
- konflikt jest dla pracowników nieprzyjemnym doświadczeniem, dlatego też większość dąży do jego wyjaśnienia;
- komunikacja, zły obieg informacji, złe premiowanie i nagradzanie podwładnych są najczęstszymi źródłami konfliktów;
- najczęstszymi konfliktami są konflikty między pracownikami, ale również między podwładnym a przełożonym, na którego zrzucana jest odpowiedzialność jego rozwiązania;
- ludzie z natury są konfliktowi;
- wśród przełożonych jak i współpracowników można wyróżnić dwie grupy, jedni natychmiast próbują rozwiązać sytuację konfliktową, drudzy natomiast ignorują lub wyciszają konflikt;
- negocjacje, kompromis i współpraca to techniki, które cieszą się największą efektywnością;
- pozytywnymi skutkami konfliktu są: rozluźnienie atmosfery i oczyszczenie relacji, impuls do zmian organizacyjnych, lepsza współpraca oraz wzrost motywacji;
- negatywnymi skutkami konfliktu są: stres, niezadowolenie wśród pracowników, wyzwalanie negatywnych emocji;
- konflikty mają wpływ na motywację do pracy;
- czynniki, które motywują pracowników są: dobra atmosfera w zespole, możliwość ciągłego kontaktu z ludźmi, natomiast czynnikami, które demotywują pracowników są: nieadekwatne wynagrodzenie do wykonywanej pracy, stres, brak zaufania, presja i przymus przełożonego.

## Literatura

1. Bodanko A., Kowolik P. (2007), *Konflikty w świetle teorii psychologicznych*, Nauczyciel i Szkoła t. 3-4, s. 95
2. Bohm F., Laurell S. (2014), *Rozwiązywanie konfliktów. Praktyczny poradnik dla pracodawców i menadżerów*, Wydawnictwo BL Info Polska, Gdańsk, s. 10-11
3. Ciekankowski Z. (2009-2010), *Konflikt jako szczególnie problem w zespole*, Roczniki Wydziału Nauk Prawnych i Ekonomicznych KUL tom V-VI, z. 2, s. 296
4. Mazur M. (2013), *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, Nauki Społeczne/Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu nr 2 (8), s. 157-158
5. Moczydłowska J. M. (2013), *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*. w: Partycki S. (red), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 346-345
6. Osuch J. (2012), *Motywacja jako czynnik zarządzania*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne t. 1, s. 101-102
7. Piotrowska A., Puchała J. (2012), *Motywowanie jako funkcja zarządzania w obrębie przedsiębiorstwa*, Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie XXXIX-z.407, s. 8
8. Szydło J. (2014), *Paradygmaty kultury organizacyjnej*, *Ekonomia i Zarządzanie* nr 4, s. 87, doi: 10.12846/j.em.2014.04.06
9. Zawilska M.B. (2016), *Kierowanie konfliktami w zarządzaniu szkołą ponadgimnazjalną*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań, s. 62

## Conflicts in organization and employee motivation for work

### Abstract

This thesis presents the problems of conflicts in the organization and their impact on the employees' motivation to work. Conflict is a natural situation resulting from living in a group. The result of it is the clash of different personalities, interests and views of one man, two and more people or social groups. The source of conflicts are differences in values, judgments or lifestyles. Motivation is the strength of human action. It is important to indicate how the motivation of workers can be influenced as it contributes to more effective work results. In management, motivation is recognised as the ability to combine the employee's goals with the goals of the organization. In addition to the analysis of the literature related to conflict and motivation, the results of own research were also presented.

## **Keywords**

conflict, motivation, organization, employees