

SPIS TREŚCI

Wstęp	6
Wstęp do zarządza konfliktem i szacowania jego wpływu na efektywność	9
Istota konfliktu w miejscu pracy	12
Potencjalne źródła konfliktów	15
Różnice osobowościowe i style komunikacyjne	16
Niedostateczna komunikacja (najczęściej systemowy problem, nie indywidualny)	19
Presja zasobów (konflikt jako efekt przeciążenia systemu) ...	22
Zmiany organizacyjne (konflikt jako reakcja na niepewność)	24
Czynniki zewnętrzne (nie zawsze widoczne)	27
Podejście systemowe: czas na mapowanie źródeł konfliktów	31
Struktura modelu i pliku do obliczeń – parametry i koszty	35
Blok wejściowy – gdzie faktycznie powstaje wartość modelu	35
Blok wyjściowy – czyli moment, w którym konflikt staje się kosztem	38
Kluczowa wartość modelu: przejście z opinii do decyzji	38
Interpretacja wyników modelu	40
Struktura kosztów – co naprawdę mówi o organizacji	40
Strategie obniżania kosztów – krok po kroku	44
Etap 1: Diagnoza i pomiar	44
Etap 2: Rozwój podstawowych kompetencji zarządczych i pracowniczych	45
Etap 3: Uporządkowanie zasad i procedur	45
Etap 4: Wzmocnienie środowiska pracy i jakości współpracy	46
Etap 5: Monitorowanie i optymalizacja	46
Matryca decyzji: koszt vs łatwość wdrożenia	47
Scenariusze działań z oszacowaniem ROI	62
Walidacja i aktualizacja parametrów	66
Źródła i dalsze lektury	67

WSTĘP

Ten poradnik nie jest samodzielny opracowaniem – jego pełna wartość ujawnia się dopiero w połączeniu z modelem Excel do szacowania kosztów konfliktów organizacyjnych. Traktuj go jako warstwę interpretacyjną i decyzyjną: model dostarcza liczb, natomiast ten materiał pomaga zrozumieć, co te liczby naprawdę oznaczają z perspektywy funkcjonowania organizacji. W praktyce oznacza to przejście od intuicyjnego postrzegania konfliktów jako „miękkiego problemu” do ich świadomego zarządzania jako mierzalnym czynnikiem kosztowym.

Patrząc z perspektywy HR Business Partnera, czy też menedżera – kluczowe jest to, że ani załączony do poradnika plik do obliczeń, ani on sam nie zatrzymuje się na diagnozie. Owszem plik pozwala policzyć i pokazać, gdzie organizacja traci – w czasie pracy, absencjach, rotacji czy spadku efektywności – ale przede wszystkim prowadzi Cię dalej: do decyzji, które mają realny wpływ na wynik biznesowy. **Konflikt przestaje być wtedy wyłącznie kwestią relacji interpersonalnych, a zaczyna być elementem rachunku ekonomicznego, który można optymalizować podobnie jak inne procesy operacyjne.** Takie podejście znajduje oparcie w badaniach wskazujących skalę kosztów konfliktów i ich wpływ na produktywność oraz zaangażowanie (m.in. CPP Inc., Gallup).

Adresatami tych opracowań są zarówno menedżerowie HR, jak i liderzy zespołów, ale warto spojrzeć na to szerzej: to narzędzie dla wszystkich, którzy odpowiadają za wynik, produktywność i stabilność zespołu. Jeśli zarządzasz obszarem, w którym pojawiają się napięcia – a to dotyczy praktycznie każdej organizacji – to ten materiał daje Ci strukturę do ich uporządkowania. Co istot-

ne, nie oferuje „uniwersalnych recept”, tylko ramę działania, którą możesz dopasować do własnego kontekstu organizacyjnego i kulturowego.

Model, na którym opiera się niniejszy poradnik oraz plik do obliczeń, korzysta z uznanych w literaturze benchmarków i badań – w tym analiz CPP Inc. dotyczących czasu traconego na konflikty, raportów Acas (2025) dotyczących skali i źródeł konfliktów w środowisku pracy oraz badań Myers-Briggs i Gallupa odnoszących się do częstotliwości konfliktów i ich wpływu na zaangażowanie pracowników. To ich siła, ale jednocześnie potencjalne ograniczenie. Dane te są użyteczne jako punkt odniesienia, jednak rzadko wprost odzwierciedlają specyfikę konkretnej organizacji.

Dlatego kluczowym założeniem całego podejścia jest walidacja. **Model nie ma zastępować danych wewnętrznych – ma pomóc je uporządkować i przeliczyć.** Twoim zadaniem jest zasilić go informacjami z organizacji: wynikami ankiet pracowniczych, danymi o absencjach, analizą exit interviews czy obserwacjami menedżerów liniowych. Takie podejście jest spójne z rekomendacjami raportów branżowych (np. Acas), które podkreślają konieczność lokalnej diagnozy zamiast bezpośredniego kopiowania benchmarków. Jeśli jednak nie dysponujesz odpowiednimi danymi w pliku do obliczeń zapisane są odpowiednie parametry. Wówczas Twoim zadaniem jest tylko dodanie najprostszycy danych, jak wielkość zatrudnienia, czy też zarobki określonych grup pracowników.

Jeśli pokierujesz się w swojej pracy niniejszym poradnikiem oraz wykonasz stosowne obliczenia w załączonym pliku osiągniesz możliwość na zmianę sposobu myślenia: **od „wydaje mi się, że konflikty są problemem” do „wiem, ile nas kosztują i gdzie dokładnie powstają straty”.** A to już jest poziom, na którym możesz rozmawiać z biznesem językiem, który rozumie – językiem kosztów, efektywności i zwrotu z inwestycji. I właśnie w tym miejscu dane z badań (np. CPP Inc., Gallup) przestają być ciekawostką, a zaczy-

nają pełnić rolę punktu odniesienia dla Twoich własnych, organizacyjnych wskaźników.