



## Źródła i dynamika konfliktów organizacyjnych Karta opisu przedmiotu (sylabus)

### Informacje podstawowe

<b>Kierunek studiów</b> Zrównoważone zarządzanie kapitałem ludzkim	<b>Cykl dydaktyczny</b> 2025/2026	
<b>Specjalność</b> -	<b>Kod przedmiotu</b> UEPZZKLS.24B.206007.25	
<b>Jednostka organizacyjna</b> UEP	<b>Język wykładowy</b> Polski	
<b>Poziom kształcenia</b> studia drugiego stopnia	<b>Obligatoryjność</b> Obowiązkowy	
<b>Forma studiów</b> stacjonarne	<b>Blok zajęciowy</b> Blok B	
<b>Profil kształcenia</b> ogólnoakademicki		
<b>Osoba odpowiedzialna za treść sylabusa</b>	Alicja Koperska	
<b>Okres</b> Semestr 3	<b>Forma zaliczenia</b> Egzamin	<b>Liczba punktów ECTS</b> 3
	<b>Forma prowadzenia i godziny zajęć</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Uczestnictwo w wykładach: 15</li><li>• Uczestnictwo w ćwiczeniach: 15</li></ul>	

### Cele uczenia się dla przedmiotu

C1	student pogłębia wiedzę o naturze, źródłach i dynamice konfliktów organizacyjnych w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim
C2	student rozwija umiejętności diagnozowania i analizy sytuacji konfliktowych przy użyciu różnych modeli teoretycznych
C3	student wzmacnia praktyczne umiejętności mediacji i facylitacji w rozwiązywaniu konfliktów organizacyjnych
C4	student kształtuje postawę etycznego i odpowiedzialnego podejścia do zarządzania konfliktami

## Cele kształcenia UEP

Kod	Treść celu
CS2_1.1	student krytycznie rozważa kwestie teoretyczne i praktyczne
CS2_1.2	student krytycznie ocenia alternatywy w celu wypracowania optymalnego rozwiązania
CS2_1.3	student rozumie najważniejsze aspekty wpływu makro- i mikrootoczenia na decyzje biznesowe
CS2_2.1	student wykorzystuje umiejętność budowania zespołu do realizacji zadań grupowych
CS2_2.2	student wykazuje umiejętności przywódcze i efektywnie pracuje w zespole
CS2_2.3	student przygotowuje prace pisemne i prezentacje ustne zgodnie ze standardami akademickimi
CS2_3.1	student rozumie i docenia, jak względy etyczne oraz zasady zrównoważonego rozwoju wpływają na decyzje biznesowe
CS2_3.2	student rozumie społeczną odpowiedzialność biznesu i istotę zrównoważonego rozwoju
CS2_3.3	student rozumie i docenia inne kultury oraz międzynarodową i społeczną różnorodność

## Efekty uczenia się dla przedmiotu

Kod	Efekty w zakresie	Kierunkowe efekty uczenia się	Metody weryfikacji
<b>Wiedzy</b>			
W1	student charakteryzuje różne typy konfliktów organizacyjnych oraz identyfikuje ich źródła i mechanizmy rozwoju	K2_W01, K2_W06	Egzamin pisemny z otwartymi pytaniami
W2	student opisuje zasady i metody prowadzenia mediacji oraz innych form rozwiązywania konfliktów w organizacji	K2_W10, K2_W12	Egzamin pisemny z otwartymi pytaniami
W3	student wyjaśnia psychologiczne i społeczne aspekty zachowań ludzi w sytuacjach konfliktowych	K2_W04, K2_W06	Egzamin pisemny z otwartymi pytaniami
<b>Umiejętności</b>			
U1	student diagnozuje źródła i dynamikę konfliktów organizacyjnych przy użyciu odpowiednich narzędzi analitycznych	K2_U01, K2_U08	Udział w dyskusji / Uczestnictwo w zajęciach, Praca w grupie
U2	student projektuje i prowadzi proces mediacji w konfliktach pracowniczych	K2_U06, K2_U08	Udział w dyskusji / Uczestnictwo w zajęciach, Praca w grupie
U3	student dobiera i stosuje odpowiednie techniki komunikacyjne w zarządzaniu sytuacją konfliktową	K2_U05, K2_U06	Udział w dyskusji / Uczestnictwo w zajęciach, Praca w grupie
<b>Kompetencji społecznych</b>			
K1	student jest wrażliwy na etyczne aspekty rozwiązywania konfliktów organizacyjnych	K2_K01, K2_K04	Udział w dyskusji / Uczestnictwo w zajęciach, Praca w grupie
K2	student wykazuje gotowość do obiektywnego i bezstronnego podejścia w procesie mediacji	K2_K03, K2_K04	Udział w dyskusji / Uczestnictwo w zajęciach, Praca w grupie

Kod	Efekty w zakresie	Kierunkowe efekty uczenia się	Metody weryfikacji
K3	student docenia znaczenie dialogu i współpracy w rozwiązywaniu konfliktów organizacyjnych	K2_K02, K2_K05	Udział w dyskusji / Uczestnictwo w zajęciach, Praca w grupie

### Treści programowe

Lp.	Treści programowe	Cele kształcenia dla przedmiotu	Efekty uczenia się dla przedmiotu
1.	Wprowadzenie do problematyki konfliktów organizacyjnych: <ul style="list-style-type: none"> <li>Definicje i właściwości sytuacji konfliktowej.</li> <li>Typologia konfliktów organizacyjnych.</li> <li>Funkcje konstruktywne i destruktywne konfliktów.</li> </ul>	C1	W1, U1, K3
2.	Źródła i przyczyny konfliktów w organizacji: <ul style="list-style-type: none"> <li>Model Koła konfliktu (konflikty: danych, relacji, wartości, interesów i struktury).</li> <li>Uwarunkowania organizacyjne sprzyjające powstawaniu konfliktów.</li> <li>Rola różnic indywidualnych i kulturowych w generowaniu konfliktów.</li> </ul>	C1, C2	W1, U1, K3
3.	Dynamika i eskalacja konfliktów organizacyjnych: <ul style="list-style-type: none"> <li>Fazy rozwoju konfliktu.</li> <li>Mechanizmy eskalacji sytuacji konfliktowej.</li> <li>Zarządzanie eskalacją i deeskalacją konfliktu.</li> </ul>	C1, C2	W1, W3, U1, K2
4.	Style i strategie reagowania w sytuacjach konfliktowych: <ul style="list-style-type: none"> <li>Model Thomasa-Kilmanna stylów zachowania w konflikcie.</li> <li>Asertywność vs uległość vs agresja w sytuacji konfliktowej.</li> <li>Skuteczność różnych strategii w zależności od kontekstu.</li> </ul>	C2	W3, U1, U3, K2
5.	Komunikacja w sytuacji konfliktowej: <ul style="list-style-type: none"> <li>Bariery komunikacyjne w konflikcie.</li> <li>Techniki aktywnego słuchania.</li> <li>Konstruktywny feedback i komunikacja wspierająca rozwiązanie.</li> </ul>	C3	W2, U2, U3, K3
6.	Mediacja jako metoda rozwiązywania konfliktów: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zasady i proces mediacji.</li> <li>Rola i zadania mediatora.</li> <li>Techniki i narzędzia mediacyjne.</li> </ul>	C3	W2, U2, U3, K2
7.	Wdrażanie systemu zarządzania konfliktami w organizacji: <ul style="list-style-type: none"> <li>Projektowanie procedur zarządzania konfliktami.</li> <li>Budowanie kultury konstruktywnego dialogu.</li> <li>Monitorowanie i ewaluacja efektywności systemu.</li> </ul>	C3, C4	W2, U2, K1, K3
8.	Aspekty prawne i etyczne zarządzania konfliktami: <ul style="list-style-type: none"> <li>Regulacje prawne dotyczące konfliktów pracowniczych.</li> <li>Standardy etyczne w mediacji.</li> <li>Odpowiedzialność organizacji w zarządzaniu konfliktami.</li> </ul>	C4	W2, U2, K1, K2

## Literatura

### Obowiązkowa

1. Berendt, J., Panas, M., Vesna, L. (2022). Szacunek, zgoda. Porozumiewanie bez przemocy w praktyce biznesowej. Onepress.
2. Hofstede, G. (2000). Kultury i organizacje. PWE.
3. Kłusek-Wojciszke, B. (2020). Konflikt w organizacji: style postępowania. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

### Zalecana

1. Biesok, G., & Wyród-Wróbel, J. (Red.). (2021). Człowiek w organizacji: Zaufanie przywództwo zaangażowanie satysfakcja. CeDeWu.
2. Gmurzyńska, E., Morek, R. (Red.). (2024). Mediacje. Teoria i praktyka. Wolters Kluwer Polska.
3. Winardi, M. A., Prentice, C., Weaven, S. (2022). Systematic literature review on emotional intelligence and conflict management. Journal of Global Scholars of Marketing Science, 32(3), 372-397.

## Informacje rozszerzone

### Metody nauczania:

Metoda sytuacyjna, Inscenizacja, Analiza przypadków

Metody nauczania	Sposób zaliczenia	Warunki zaliczenia przedmiotu
Wykład	Egzamin pisemny z otwartymi pytaniami	Warunkiem zaliczenia jest uzyskanie minimum 30 punktów z egzaminu pisemnego składającego się z dwóch części: 1. część teoretyczna - pytania otwarte sprawdzające znajomość teorii konfliktów i modeli ich rozwiązywania (możliwość zdobycia 25 punktów). 2. analiza przypadku - rozszerzona odpowiedź dotycząca studium przypadku konfliktu organizacyjnego, gdzie student musi wykazać się umiejętnością zastosowania wiedzy teoretycznej w praktyce (możliwość zdobycia 25 punktów).
Ćwiczenia	Udział w dyskusji / Uczestnictwo w zajęciach, Praca w grupie	Warunkiem zaliczenia jest zdobycie min. 30 punktów: 1. aktywne uczestnictwo w symulacjach i ćwiczeniach praktycznych podczas zajęć (40 punktów). 2. samoocena i ocena koleżeńska pracy w zespole podczas ćwiczeń, oparta na ustalonych wcześniej kryteriach (10 punktów).

## Rozliczenie punktów ECTS

Forma aktywności studenta	Średnia liczba godzin* przeznaczonych na zrealizowane aktywności
Uczestnictwo w wykładach	15
Uczestnictwo w ćwiczeniach	15
Przygotowanie do ćwiczeń	20
Przygotowanie do egzaminu	15
Konsultacje z prowadzącym/i zajęcia	18
Uczestnictwo w egzaminie	2

<b>Łączny nakład pracy studenta</b>	<b>Liczba godzin</b> 85	<b>ECTS</b> 3.0
<b>Zajęcia z bezpośrednim udziałem nauczyciela</b>	<b>Liczba godzin</b> 50	<b>ECTS</b> 2.0
<b>Nakład pracy związany z zajęciami o charakterze praktycznym</b>	<b>Liczba godzin</b> 15	<b>ECTS</b> 0.5

\* godzina (lekcyjna) oznacza 45 minut

## Kierunkowe efekty uczenia się

Kod	Treść
K2_K01	absolwent jest gotów do podejmowania decyzji i działań w obszarze HR zgodnych z zasadami etyki, zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności organizacji.
K2_K02	absolwent jest gotów do pełnienia roli lidera, który efektywnie motywuje pracowników, buduje ich zaangażowanie oraz promuje etyczne podejście do zarządzania kapitałem ludzkim.
K2_K03	absolwent jest gotów do krytycznej oceny praktyk HR, literatury fachowej i badań, a także do stosowania zdobytej wiedzy w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi.
K2_K04	absolwent jest gotów do uznawania znaczenia wiedzy w rozwiązywaniu problemów, zasięgania opinii ekspertów oraz krytycznej oceny posiadanych informacji i treści związanych z HR.
K2_K05	absolwent jest gotów do angażowania się w przedsięwzięcia o charakterze społecznym, gospodarczym i kulturowym, służące interesowi publicznemu i społeczności.
K2_U01	absolwent potrafi pozyskiwać, analizować i krytycznie oceniać informacje z literatury, baz danych oraz danych rynkowych w celu rekomendowania zmian i formułowania strategii w obszarze zrównoważonego zarządzania kapitałem ludzkim.
K2_U05	absolwent potrafi skutecznie komunikować się (również w języku obcym na poziomie B2+), posługiwać się specjalistycznym słownictwem oraz przygotowywać i prezentować raporty dotyczące standardów społecznych w raportach ESG.
K2_U06	absolwent potrafi zarządzać relacjami pracowniczymi, rozwiązywać konflikty oraz projektować działania zgodne z przepisami prawa pracy i zasadami etyki biznesu.
K2_U08	absolwent potrafi integrować wiedzę z różnych dziedzin w celu rozwiązywania problemów oraz przewidywania skutków decyzji menedżerskich dla zrównoważonego rozwoju organizacji.
K2_W01	absolwent zna i rozumie w pogłębionym stopniu wybrane fakty i zjawiska stanowiące zaawansowaną wiedzę ogólną z zakresu dyscyplin tworzących podstawy teoretyczne programu studiów dla kierunku zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi.
K2_W04	absolwent zna i rozumie zaawansowane metody motywowania pracowników, budowania ich zaangażowania oraz zarządzania równowagą między życiem zawodowym a prywatnym.
K2_W06	absolwent zna i rozumie rolę kultury organizacyjnej w kształtowaniu postaw pracowników oraz relacje między różnymi interesariuszami w organizacji.
K2_W10	absolwent zna i rozumie techniki negocjacji, mediacji oraz rozwiązywania konfliktów w organizacji z uwzględnieniem zasad etyki i prawa.
K2_W12	absolwent zna i rozumie metody integracji wiedzy z różnych dziedzin w celu przewidywania skutków decyzji menedżerskich oraz budowania zrównoważonych strategii HR.

Ten utwór jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa (CC BY 4.0). Autor: Alicja Koperska, Marzena Rosler-Borakiewicz