

**ADAM IZYDORCZYK**

**ALEKSANDRA KĘSA**

**Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Łódzka**

## **MOBBING W MIEJSCU PRACY JAKO PRZEJAW PATOLOGII W PROCESIE ZARZĄDZANIA**

*Celem niniejszego artykułu było poruszenie tematu patologii w zarządzaniu organizacjami, koncentrując się na problemie mobbingu w stosunkach pracy. Za tezę w obranym temacie przyjęto, że mobbing jako zjawisko częściej występuje w firmach z kapitałem Polskim niż z kapitałem zagranicznym. W kolejnych etapach pracy podjęto tematykę genezy i znaczenia słów „mobbing”, zaczynając od jego podziału, rodzaju i taktyk, aż do przyczyn i konsekwencji w życiu społecznym. Dywagacje poparto przykładami książkowymi zarówno w ramach literatury przedmiotu, jak i podmiotu. Kolejnym elementem poruszonym w ramach rozdziału teoretycznego były aspekty prawne, w szczególności regulacje mające na celu zapobiegać mobbingowi oraz prezentacja organizacji antymobbingowych. Jednocześnie na potrzeby założonej tezy zostało opracowane badanie ankietowe, aby poznać rzeczywistą skalę zjawiska w wybranej grupie przedsiębiorstw z regionu oraz móc sformułować wnioski z niej płynące.*

### **1. Wyjaśnienie pojęcia mobbingu – geneza**

Mobbing to słowo, które stosunkowo niedawno rozpowszechniło się w codziennym użyciu. Za tą zmianą stoi rozwój cywilizacji, który wpływa na pojawienie się, bądź intensyfikację, nowych zjawisk. W pewnym uproszczeniu można przyjąć, że psychiczne znęcanie się nad pracownikami, kolegami z pracy lub przełożonymi nie jest problemem nowym. Można wręcz zaryzykować stwierdzenie, że jest to element od zawsze towarzyszący stosunkom pracy i zależności. Występuje on zwłaszcza w krajach szybko rozwijających się, gdzie zależność między ludźmi, w strukturach organizacyjnych, jest coraz większa. Występuje tam pewna hierarchia, co wzmacnia tworzenie barier, zarówno naturalnych, jaki kreowanych sztucznie. Taka sytuacja stała się udziałem całej Unii Europejskiej.

Polska jest krajem, gdzie takie zachowania są trudniejsze do zbadania niż w krajach Europy Zachodniej. Wynika to zarówno z głęboko zakorzonej niechęci do „szpiclowania”, jak i nieznajomości kodeksu pracy. Zjawisku temu sprzyja wysokie bezrobocie, zadłużenie pracowników, strach o lepsze jutro, wizja powszechnych redukcji etatów i praktyka zatrudniania „na czarno”. Wszystkie powyższe argumenty, jak i wiele innych sprzyjają patologiom. Nie bójmy się tego nazwać, patologiom właśnie takim jak mobbing.

### Definicja

Definicję mobbingu można znaleźć w kodeksie pracy. „Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.”<sup>1</sup> Innymi słowy mobbing można przedstawić jako usystematyzowaną formę przemocy psychicznej, stosowanej wobec ofiary w jej środowisku pracy przez kolegów, przełożonych lub podwładnych.

### Geneza

Mobbing to słowo, które pochodzi od angielskiego słowa *mob* oznaczające – motłoch, hołotę, tłum<sup>2</sup>, w tłumaczeniu słownikowym oznacza tłum, gawiedź, tłuszcza, banda [...], otaczać (kogoś), oblegać<sup>3</sup>. Jest to zjawisko odnoszące się do relacji interpersonalnych w miejscu pracy oraz wpływ powyższego na funkcjonowanie w organizacjach.

Nazwa mobbing, została użyta po raz pierwszy w 1963 r. Jego autorem był Konrad Lorenz w pracy o polskim tytule: „*Tak zwane zło*”<sup>4</sup> w celu opisanie sytuacji, w której grupa małych zwierząt atakuje pojedynczego, silniejszego i większego osobnika. Później, pod koniec lat 60., lekarz szwedzkiego pochodzenia Peter Paul Heinemann, poddał analizie grupę dzieci. Zaobserwował, że grupa dzieci utrzymywała przez dłuższy czas wrogie zachowanie wobec jednego dziecka. Do początku lat 80. XX wieku, jako patologię w organizacji traktowano przemoc fizyczną. Miało to miejsce ze względu na to, że ten aspekt przemocy zostawia zauważalne skutki w postaci śladów, które można wyraźnie zaobserwować, jak i zmierzyć. Wpływa to na łatwość w ujęciu zjawiska formalnymi procedurami. Zauważono, że o ile przemoc fizyczna jest stosunkowo łatwa do

<sup>1</sup> Art. 94<sup>3</sup> § 2. Kodeksu Pracy.

<sup>2</sup> W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Warszawa 1989, s. 337.

<sup>3</sup> <http://ling.pl/sloownik/angielsko-polski/mob>

<sup>4</sup> przekł. Anna D. Tauszyńska, PIW, Warszawa 1996.

poddania kategoryzacji i zaobserwowania, tak istnieje inny rodzaj przemocy, który trudniej wychwycić. W 1984 r. szwedzki lekarz i psycholog użył terminu mobbing dla określenia terroru psychicznego na wybranych pracownikach w miejscu pracy. Mowa tu o znęcaniu psychicznym, którego konsekwencje wydają się wcale nie mniej poważne niż ma to miejsce w przypadku przemocy fizycznej.

## 2. Podział i rodzaje mobbingu

Wydaje się, że ze względu na definicję, mobbing jest sprawą prostą i ograniczoną do relacji podwładny – pracownik. Jest to niestety bardzo duże uproszczenie. Z tą patologią możemy się zetknąć wszędzie tam, gdzie ludzie przebywają ze sobą w grupie przez dłuższy czas. Z tego płynie wniosek, że miejscem, gdzie można być poddanym mobbingowi jest multum. To nie tylko praca, szkoła, uczelnia wyższa, wszelkiego rodzaju stowarzyszenia i wspólnoty, ale również, co wydaje się straszne, rodzina. Najczęściej jednak mówi się o mobbingu w kontekście przemocy w zakładach pracy. I na podstawie tego wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje mobbingu w miejscu pracy:<sup>5</sup>

- a. Bossing – Mobbing pochyły
- b. Mobbing poziomy
- c. Mobbing pionowy

### **Bossing – Mobbing pochyły**

Literatura fachowa charakteryzuje go jak: „Prześladowanie i szykanowanie pracownika przez zwierzchnika”. Jest to najbardziej powszechna forma mobbingu, bazująca na relacji zależności w stosunkach pracy, czyli przełożony – podwładny. Zjawisko to nasila się szczególnie w okresie bessy gospodarczej, jako konsekwencja trudnej sytuacji pracownika na rynku pracy. Mówimy wtedy o rynku pracodawcy, kiedy to może on przebierać pośród pracowników. Dla takiej osoby wizja bezrobocia i presja ze strony osób bez pracy powoduje, że pracownik jest w stanie zgodzić się na wiele, lub wszystko, byle utrzymać swoją posadę.

### **Mobbing poziomy**

Zjawisko to dotyczy relacji na linii pracownik kontra kolega z pracy. Bazuje on na podejmowaniu wrogich działań przez grupę współpracowników wobec

---

<sup>5</sup> Mobbing jako przykład nieetycznych zachowań w miejscu pracy, A. Nerka, *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, Vol. 16, 2013, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, ss. 281-294.

innego pracownika. Zazwyczaj wynika to z odmienności danej osoby w grupie, co staje się przedmiotem ataku, np. kobieta w męskim gronie, mężczyzna pośród kobiet, odrębność rasowa, religijna, seksualna czy społeczna etc. Zdarza się, że za źródło takich zachowań uznaje się zazdrość, czyli „frustrację w sytuacji, gdy znany jest obiekt zaspokajający potrzebę i osoba posiadająca ten obiekt”<sup>6</sup>. Przełożony w takiej sytuacji mobbingu jest postawiony w trudnej roli, która nie sprzyja podejmowaniu wiążącej decyzji. Z jednej strony chce pomóc pokrzywdzonemu, a z drugiej nie podejmuje żadnych kroków, aby nie być posądzonym przez osoby mobbujące o faworyzowanie osoby poddanej szykanom.

### **Mobbing pionowy**

Jest to sytuacja niezwykle rzadka, kiedy to podwładny lub grupa pracowników mobbuje swojego przełożonego. Może to wynikać z chęci zajęcia posady szefa przez podwładnych.

Podstawą działań mobbinowych jako zjawiska w relacjach międzyludzkich jest konflikt. Nie ma tutaj znaczenia, czy mówimy o nieporozumieniu w relacji przełożony – pracownik, pracownik – pracownik, w którym to przypadku przełożony zazwyczaj dołącza do grona prześladowców później. W każdym z tych przypadków możemy mobbing podzielić na ogólne etapy rozwoju.<sup>7</sup>

## **2.1. Faza wczesna z fazą rozszerzania się mobbingu**

Jest to faza początkowa, w której powstają pierwsze konflikty. Brakuje im rozwiązania bądź są rozwiązywane źle. W tej fazie pracownik nie ma jeszcze świadomości zagrożenia swojej pozycji w firmie. Jest pomijany w przepływie informacji, co powoduje nerwowość i niepewność w jego zachowaniu. Jest to faza, w której osoba poddana mobbingowi próbuje w sposób racjonalny łagodzić lub rozwiązywać konflikty, co prowadzi tylko do ich zaognienia. To prowadzi do działań typowo mobbingowych, jak podważanie wiedzy i umiejętności, co negatywnie wpływa na samoocenę osoby prześladowanej. Osoba taka zostaje wyłączona z grupy, co tylko potęguje poczucie osamotnienia i walki o przetrwanie. Ofiara znajduje się w pozycji podporządkowanej sprawcy i nie znajduje w środowisku żadnej pomocy.

---

<sup>6</sup> <http://pl.wikipedia.org/wiki/Zazdrość>

<sup>7</sup> <http://www.wiecjestem.us.edu.pl/mobbing-podstawowe-informacje-dla-zoltodziobow-na-ryнку-pracy>

## **2.2. Faza „stabilnego” mobbingu**

W tej fazie działania przeciw nękanemu nasilają się i staje się on „kozłem ofiarnym”. Próby obrony kończą się interwencją przełożonego, który jeśli do tej pory stał z boku dołącza do fali. Pracownik jest besztany, karany i degradowany. Zostaje mu przydzielona praca poniżej jego rzeczywistej wiedzy i umiejętności, co tylko podnosi frustrację i poczucie bezsilności. Pracownik próbując odnaleźć się w tej niezrozumiałej dla siebie sytuacji, zaczyna popełniać błędy, co jeszcze pogłębia przepaść między nim a prześladowcami. Na tym etapie zaczynają się u osoby prześladowanej procesy chorobowe.

## **2.3. Faza zaawansowane**

Całość działań mobbingowych ulega wyraźnemu zaostrzeniu. Osoba poddana szykanom drastycznie pogarsza swoją ocenę pracy i swój stan, co w praktyce oznacza utratę pozycji społecznej i zawodowej oraz depresję. Dalsze zatrudnienie jest utrudnione lub okazuje się niemożliwe. Takie położenie zmusza często osobę mobbingowaną do rezygnacji z pracy.

## **3. Taktyki mobbingu**

Na mobbing, czyli przemoc psychiczną składa się szereg zachowań ludzkich, które można umieścić w pewnych ramach ze względu na podobieństwa między nimi występujące. Zostały one sklasyfikowane przez twórcę pojęcia mobbing, Heinza Leymanna, na podstawie obserwacji zjawiska. Stąd można wyróżnić.<sup>8</sup>

### **3.1. Wpływ na procesy komunikacji i na możliwości wyrażania poglądów**

Do tej grupy możemy zaliczyć ograniczanie możliwości wypowiedzi i wyrażania własnego zdania, permanentną krytykę pracy i życia prywatnego, napominanie i urąganie, groźby w formie ustnej i pisemnej, ukrywanie istotnych informacji.

### **3.2. Ataki na relacje społeczne**

W tej dziedzinie działań zawierają się wszystkie czynności, które ograniczają kontakt ofiary z resztą pracowników i sprzyjają jej poczuciu osamotnienia, takie

---

<sup>8</sup> Tamże.

jak: nieformalne wprowadzenie zakazu rozmów z ofiarą, uniemożliwianie kontaktu z innymi, izolacja w miejscu pracy, obmawianie, ostentacyjna cisza w obecności ofiary, bojkotowanie i ignorowanie obecności.

### 3.3. Ataki na reputację

W tym obszarze niszczy się pracownika jako podmiot w firmie. Cel ten osiąga się poprzez zlecenie różnych zadań, które nie mają ze sobą nic wspólnego, tworzenie i rozgłaszanie plotek oraz nieprawdziwych informacji, pomówienia, negację, obśmiewanie poglądów w kwestii polityki i religii, kwestionowanie kompetencji, decyzji, niemoralne propozycje, pogrożki, zastraszanie, obrażanie słowne, w tym obraźliwe uwagi, używanie wulgaryzmów, przezywanie, szydzenie.

### 3.4. Pogarszanie warunków pracy i zamieszkania

Zaliczamy tutaj szereg działań prowadzących do obniżenia oceny pracy i jak największego wyczerpania fizycznego i psychicznego pracownika, w tym do pracy ponad siły, pominięcie w przydziale do zadań wymagających wiedzy i umiejętności, a zlecenie takich poniżej jego rzeczywistej wartości i kwalifikacji, niszczenie dóbr materialnych, w tym wandalizm i niszczenie własności pracownika lub firmy i wszystko co wpływa na pogorszenie warunków finansowych ofiary.

### 3.5. Bezpośrednie ataki na zdrowie

Ten zakres zawiera posunięcia wpływające bezpośrednio na stan zdrowia osoby mobbowanej. W jego skład wchodzi stosowanie pogroźek na tle seksualnym, przemoc seksualna, agresja w celu zastraszania, wrogie zachowania, takie jak krzyki, wrzaski, wygrażanie pięścią, oplucie, rzucanie przedmiotami, trzaskanie drzwiami i naruszenie dóbr cielesnych.

Powyżej podano przykład poszczególnych działań z uszeregowaniem na grupy. Należy jednak pamiętać, że w wielu przypadkach zachowania te wobec ofiar nie były jednorazowym aktem. Stanowiły zazwyczaj ciąg zdarzeń i zachowań, które tym silniej oddziałują na psychikę ofiary, wszak jak powiedział Owidiusz, *Gutta cavat lapidem non vi, sed saepe cadendo*<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Kropla draży skałę nie siłą, lecz często padając (łac.)  
<http://pl.wikiquote.org/wiki/Owidiusz>

## 4. Przyczyny mobbingu i konsekwencje

W badanej literaturze zjawisko dręczenia w miejscu pracy koncertowało się przede wszystkim na zachowaniach uderzających w strefę powiązaną z wykonywanymi obowiązkami zawodowymi. Wymienia się w nich takie działania sprawców, jak: zachowania zagrażające statusowi zawodowemu, np. publiczne ośmieszenie, następnie kolejno wymienia się izolowanie, np. utrudnienie dostępu do środków i materiałów oraz umyślne doprowadzenie do przeciążenia pracą, np. dodatkowe zadania, zbyt krótkie terminy zleceń.

Wykazano jednak, iż działania mobbingowe obejmują nie tylko funkcjonowanie zawodowe, lecz również funkcjonowanie ofiar. Potwierdzają to dane statystyczne, jak i opisy poszczególnych przypadków. Najbardziej wyczerpującą listę zachowań mobbingowych przedstawił Heinz Leymann [Leymann, 1996, 2001]. Pogrupował on sposoby stosowane przez sprawców w pięć kategorii:

- I. Działania utrudniające proces komunikowania się.
- II. Działania wpływające negatywnie na relacje społeczne.
- III. Działania naruszające wizerunek ofiary.
- IV. Działania uderzające w pozycję zawodową ofiary.
- V. Działania uderzające w zdrowie ofiary.

Warto jednak podkreślić, że jednorazowe incydenty nie będą stanowiły o mobbingu. By zidentyfikować działania sprawcy przemocy jako mobbing, powinny być spełnione dwa, bardzo istotne, warunki: czas trwania zachowań i częstość ich występowania.

Konsekwencje mobbingu mogą mieć różną płaszczyznę. Wśród następstw przemocy zwraca się uwagę przede wszystkim na te, które mają znaczący wpływ na zdrowie i produktywność ofiar agresji. Najważniejszą sferą, na której przemoc odciska piętno jest psychika ofiary. „Wśród następstw narażenia na przemoc rozróżnia się te, które pojawiają się bezpośrednio po ataku (są to skutki krótkoterminowe) oraz te, których efekty są bardziej oddalone w czasie (czyli skutki odległe)”<sup>10</sup>. Konsekwencje bezpośrednie dla ofiary to najczęściej zniechęcenie, bezradność, rezygnacja, apatia. „Skutki odległe natomiast to np. zaburzenia koncentracji uwagi, uzależnienia, zaburzenia lękowe, zespół wypalenia zawodowego, zespół zaburzeń po stresie urazowym, depresja reaktywna czy nawet myśli i próby samobójcze”<sup>11</sup>. Ofiary przemocy w pracy skarżą się również na szereg dolegliwości somatycznych, takich, jak: bóle głowy, powracające migreny, choroby wrzodowe, wymioty, bezsenność, zakłócenia snu, wzrost napięcia mięśniowego oraz zaburzenia seksualne.

<sup>10</sup> M.L. Lanza, 1992; NWNL, 1993; RNANS, 1996; ICN, 1999.

<sup>11</sup> H. Leymann, 1990, 1996; M.L. Lanza, 1992; NWNL, 1993; RNANS, 1996; ICN, 1999; H. Hoel wsp., 2001.

## 5. Aspekty prawne, regulacje zapobiegające mobbingowi

W Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej zapisano: „Przyrodzona i niezbywalna godność człowieka stanowi źródło wolności i praw człowieka i obywatela. Jest ona nienaruszalna, a jej poszanowanie i ochrona jest obowiązkiem władz publicznych”<sup>12</sup>.

Polska zobowiązała się do przestrzegania prawa międzynarodowego, na które składają się nie tylko umowy międzynarodowe, ale również ogólne zasady prawa. Z tego też względu w Polsce ofiary mobbingu mogą powoływać się na prawodawstwo międzynarodowe, w tym na:

- Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych „na mocy, którego wszystkim przysługuje prawo do ochrony prawnej przed samowolną i bezprawną ingerencją w życie prywatne, rodzinne czy korespondencję, a także przed zamachami na jego cześć i dobre imię, a państwo ma obowiązek zapewnienia poszkodowanym skutecznego środka ochrony prawnej”<sup>13</sup>.
- Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych „uznający prawo każdego do godziwego zarobku i równego wynagrodzenia za pracę o równej wartości bez jakiegokolwiek różnicy, prawo do przestrzegania przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, równego dla wszystkich awansu w pracy”<sup>14</sup>.
- Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności z dn. 4.11.1950 ratyfikowana przez RP w styczniu 1993 r.
- Konwencja w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet (18.12.1979 r.).
- Konwencja nr 111 w sprawie dyskryminacji w zakresie zatrudniania i wykonywania zawodu (25.06.1958 r.), do której mogą odwoływać się kobiety.

Aspekty prawne reguluje również Kodeks Pracy: „Pracodawca jest zobowiązany szanować godność i inne dobra osobiste pracownika”<sup>15</sup>, który można połączyć z przepisami Kodeksu Cywilnego.

## 6. Opracowanie wyników badania ankietowego

Poniższy rozdział przedstawia wyniki badania ankietowego wraz z omówieniem poszczególnych pytań oraz metody badawczej.

---

<sup>12</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej – art. 30.

<sup>13</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (art. 17 ust. 1, ust. 2).

<sup>14</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej – art. 7.

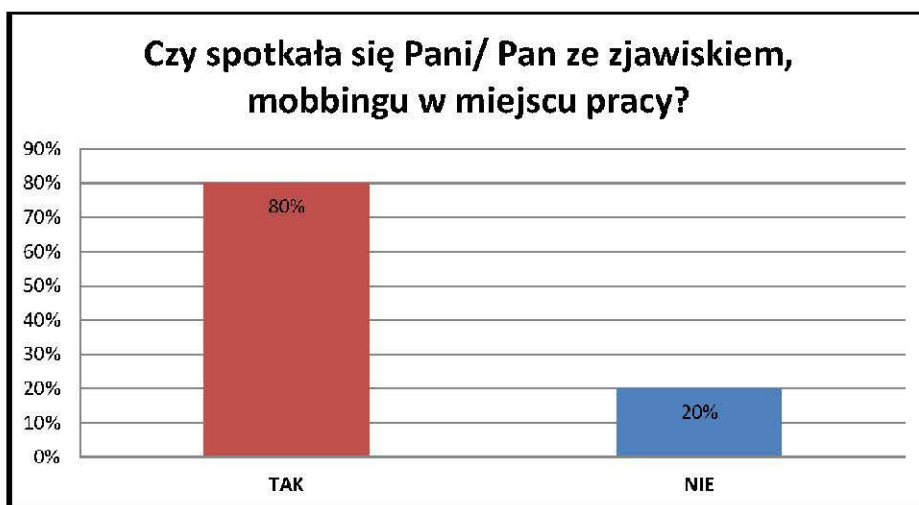
<sup>15</sup> Kodeks Pracy – art. 111.



Jako technikę badawczą wybrano ankietę audytoryjną, nadzorowaną. Podstawowym narzędziem badania ankietowego jest kwestionariusz ankietowy, który zawierał uporządkowaną listę pytań, zarówno otwartych, pozwalających na swobodne formułowanie odpowiedzi, jak i pytań zamkniętych, które ograniczyły się do wyboru jednej bądź trzech przedstawionych odpowiedzi.

Badanie zostało przeprowadzone w ciągu 2 tygodni na grupie 200 ankietowanych pracujących w firmach zarówno z kapitałem Polskim (100 ankietowanych), jak i zagranicznym (100 ankietowanych).

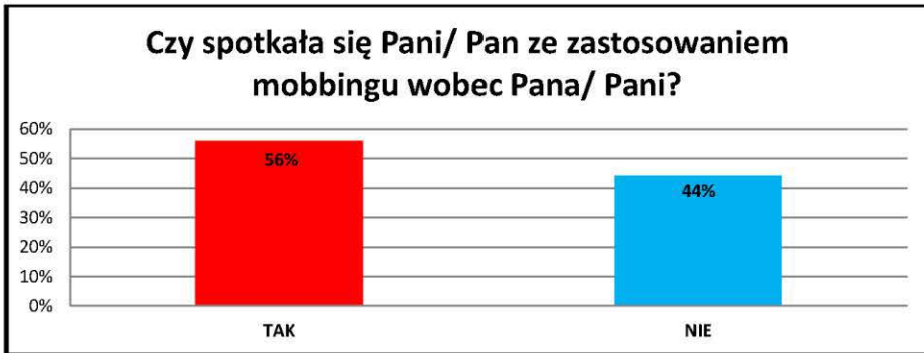
Ankietowani zostali poproszeni o wypełnienie ankiet oraz zapewnienie o anonimowości badania.



Wykres 1. Struktura odpowiedzi na pytanie, czy ankieta spotkała się ze zjawiskiem mobbingu

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.*

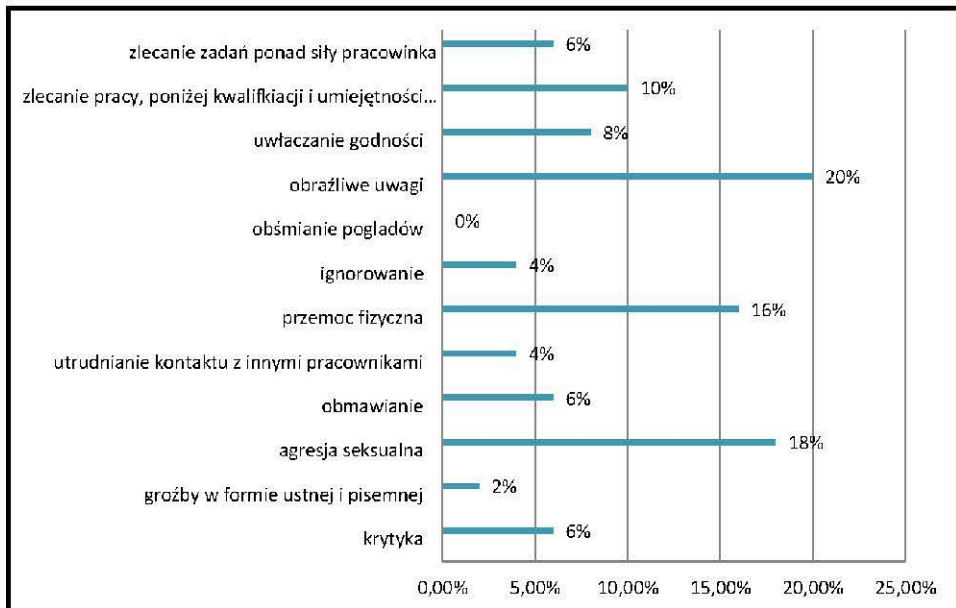
Pierwszym zagadnieniem poddanym analizie (wykres 1) było pytanie, czy osoba ankieta zetknęła się w miejscu pracy ze zjawiskiem mobbingu. Jak można zaobserwować z powyższego wykresu z tym zachowaniem spotkało się 80% respondentów. Potwierdza to skalę, jak i fakt istnienia tego typu działań. W badaniu zapytano również, czy mobbing był stosowany wobec respondentów. Spośród tych 80% osób, które spotkały się z mobbingiem, aż 56% stwierdziło, że było podmiotem mobbingowania. Przedstawia to wykres zamieszczony poniżej (wykres 2).



Wykres 2. Struktura odpowiedzi na pytanie, czy ankietaowany spotkał się ze zjawiskiem mobbingu wobec siebie

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.*

W kolejnym pytaniu osoby poddane badaniu zostały poproszone o określenie z jakim zachowaniem mobbingowym się spotkali. Zostali oni poproszeni o podanie maksymalnie pięciu jego objawów. Prezentację wyników pokazuje wykres zamieszczony poniżej (wykres 3).

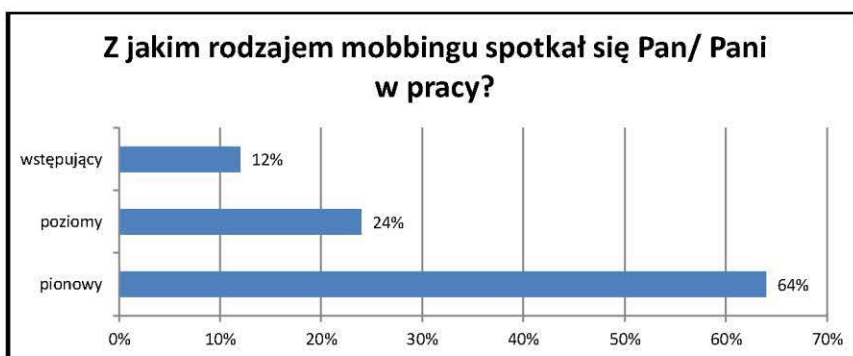


Wykres 3. Struktura odpowiedzi na pytanie, czym przejawiał się mobbing

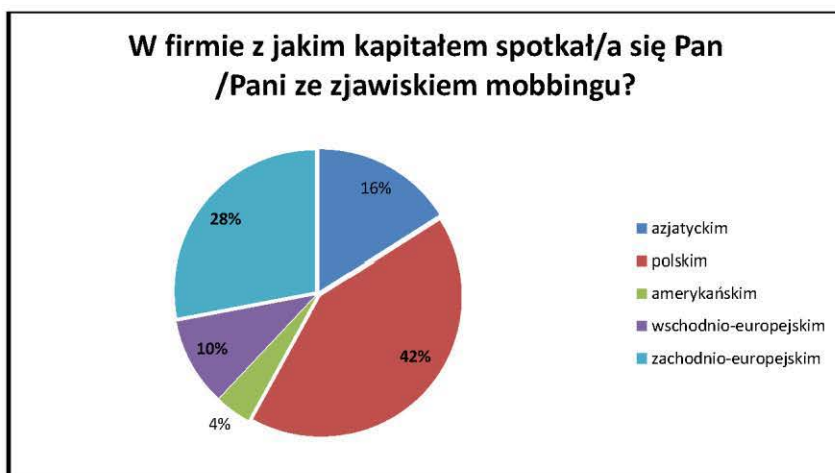
*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.*

Na podstawie powyższych danych można wysunąć wniosek, że najbardziej powszechne jako przejawy mobbingu są trzy typy zachowań. Są to kolejno: obraźliwe uwagi, z którymi spotkało się 20% respondentów, agresja seksualna z 18% i przemoc fizyczna, do której przyznało się 16%.

W kolejnym pytaniu poproszono o określenie z jakim typem mobbingu ankietowany miał doświadczenie. Powyższy wykres (wykres 4) przedstawia wyniki badania, prezentując, że zdecydowanie najpowszechniejszy jest mobbing pionowy, czyli bossing, zachowanie bazujące na relacji przełożony-pracownik z wynikiem 64%. Kolejnym był mobbing poziomy z rezultatem 24%, a ostatni mobbing wstępujący, mając 12%.



Wykres 4. Struktura odpowiedzi na pytanie o typ napotkanego mobbingu  
*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.*

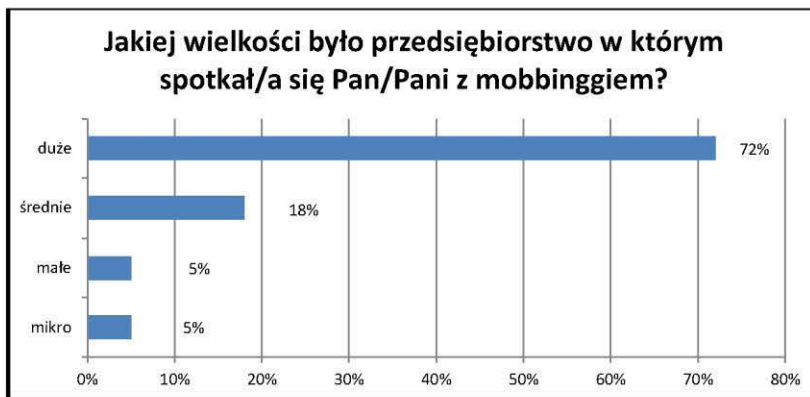


Wykres 5. Struktura odpowiedzi na pytanie o zachowania mobbingowe w firmach z różnym kapitałem

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.*

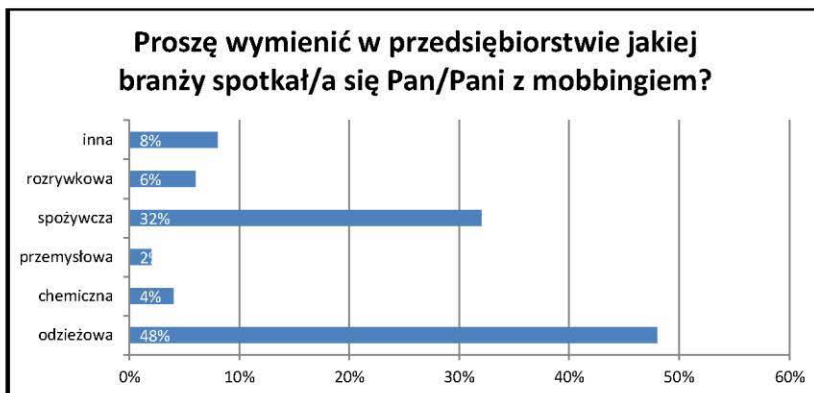
Następne pytanie dotyczyło uzyskania informacji o pochodzenie kapitału w przedsiębiorstwie, w którym wystąpiło zjawisko mobbingu (wykres 5). Zaobserwowano, że zachowania te występowały w dużej przewadze w przedsiębiorstwach z kapitałem polskim, a w drugiej kolejności z kapitałem zachodnioeuropejskim. Zdecydowanie najmniej przypadków tego zjawiska wystąpiło w firmach z kapitałem amerykańskim, bo tylko 4%. Należy jednak wziąć pod uwagę jak kształtowała się struktura grupy badawczej. Taka rozbieżność może wynikać z faktu, że 50% ankietowanych pracuje w firmach z polskim kapitałem.

Następne z pytań służyło poznaniu odpowiedzi na pytanie (wykres 6) o wielkość przedsiębiorstwa, w którym miały miejsca zachowania mobbingowe. Absolutnie najwięcej przypadków tego zjawiska miało miejsce w firmach dużych.



Wykres 6. Struktura odpowiedzi na pytanie o wielkość omawianego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

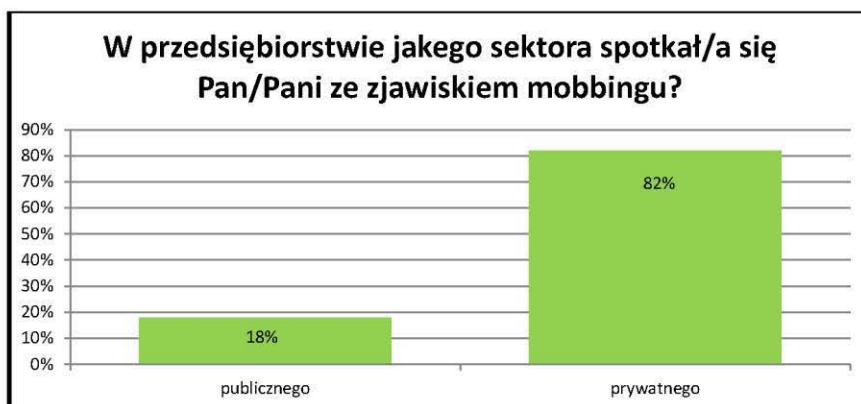


Wykres 7. Struktura odpowiedzi na pytanie o wielkość omawianego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Kolejne z pytań dotyczyło informacji o branżę przedsiębiorstwa, w którym ankietowany zetknął się ze zjawiskiem mobbingu (wykres 7). Prawie połowa ankietowanych stwierdziła, że miało to miejsce w przedsiębiorstwie z branży odzieżowej. Kolejną sytuacją dotyczyła branża spożywczej. Na dalszym planie były branże rozrywkowa, chemiczna lub przemysłowa.

Ostatnim pytaniem zadany respondentom, było określenie z jakiego sektora wywodzi się przedsiębiorstwo, w którym spotkali się ze zjawiskiem mobbingu (wykres 8). Przysłuchająca większość, ponad 80%, określiła, że miało to miejsce w firmach z sektora prywatnego.



Wykres 8. Struktura odpowiedzi na pytanie o sektor przedsiębiorstwa z mobbingiem  
*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.*

## 7. Wnioski

W ramach niniejszego opracowania podjęto tematykę mobbingu jako przejawu patologii w procesie zarządzania. Celem niniejszego artykułu było poruszenie tematu patologii w zarządzaniu organizacjami, koncentrując się na problemie mobbingu w stosunkach pracy. Grupa badawcza składała się z 200 osób pracujących w firmach zarówno z kapitałem Polskimi, jak i zagranicznym. Szczególnie skoncentrowano się na próbie udowodnienia, że mobbing jako zjawisko częściej występuje w firmach z kapitałem polskim niż z kapitałem zagranicznym. Po przeprowadzeniu badań i dokonaniu analizy wyników stwierdzono, że faktycznie teza ta jest zgodna z prawdą. Zaobserwowano, że 42% osób z próby badawczej było mobbingowanych właśnie w firmach z kapitałem polskim.

Można dokonać pewnego uogólnienia związanego z mobbingiem. Zjawisko to ma miejsce w przedsiębiorstwach dużych z udziałem kapitału polskiego, działającego w sektorze prywatnym w branży odzieżowej.

Te statystyki przynoszą mało chlubny naszym przedsiębiorcom. Pokazują jak wiele pracy nas czeka, aby odwrócić ten niekorzystny obraz.

## Literatura

- [1] **Kuc B.R., Moczydłowska J.M.:** *Zachowania organizacyjne*. Podręcznik akademicki, Difin, Warszawa 2009.
- [2] **Penc J.:** *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- [3] Kodeks Pracy.
- [4] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej.
- [5] **Kopaliński W.:** *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1989, s. 337.
- [6] **Lorenz K.:** *Tak zwane zło*, przekł. Tauszyńska A.D., PIW, Warszawa 1996.
- [7] **Milewski R., Kwiatkowski E.:** *Podstawy ekonomii*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [8] **Nerka A.:** *Mobbing jako przykład nieetycznych zachowań w miejscu pracy*, Annales. Etyka w życiu gospodarczym, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Vol. 16, 2013, ss. 281-294.
- [9] <http://kobieta.onet.pl/zdrowie/zycie-i-zdrowie/mobbing-lamanie-prawa-w-bialych-rekawiczkach/whlmt>
- [10] <http://ling.pl/slownik/angielsko-polski/mob>
- [11] <http://pl.wikipedia.org/wiki/Zazdrość>
- [12] <http://pl.wikiquote.org/wiki/Owidiusz>
- [13] <http://www.wieciemstem.us.edu.pl/mobbing-podstawowe-informacje-dla-zoltodziobow-na-rynku-pracy>
- [14] <https://portal.abczdrowie.pl/depresja-a-stres>

## MOBBING IN THE WORKPLACE AS A PATHOLOGY IN MANAGEMENT PROCESS

### Summary

The purpose of this article was to approach the subject of pathology in managing organizations with main focus on mobbing problem in labor relations. For a thesis in the chosen topic, it was assumed that mobbing as a phenomenon is more common in firms with Polish capital than with foreign capital. In the next stages of work the subject of the origins and meaning of the word mobbing was taken. Starting from its division, kind and tactics, until the causes and consequences in social life. It was exemplified both in the literature and by the subject way according to books examples. Another element raised in the theoretical chapter of framework has been legal aspects, in particular the regulations to prevent mobbing and presentation of antimobbing organizations. At the same time for established thesis there was developed a survey to recognize the real scale of phenomenon in a select group of companies from the region and to be able to conclude from it.

ANNA KROENKE

## POKOLENIE X, Y, Z W ORGANIZACJI

*Rynek pracy dynamicznie się zmienia, a wraz z nim oczekiwania pracowników pracodawców. Współczesne organizacje mierzą się dziś z problemem zatrudniania, utrzymania i rozwoju pracowników z pokolenia X, Y, Z. Największym wyzwaniem coraz częściej okazuje się zatrudnianie i utrzymanie w organizacji pracowników pokolenia Y. Celem niniejszego artykułu jest charakterystyka pokolenia Y na rynku pracy, a szczególnie próba zdefiniowania wartości i postaw, które przejawiają przedstawiciele tego pokolenia w organizacjach. W pracy została podjęta także próba określenia, jakie oczekiwania stawia przed pracodawcami przedstawiciel pokolenia Y oraz w jaki sposób pracodawcy starają się pogodzić oczekiwania pracowników pokolenia Y z oczekiwaniami organizacji. Artykuł porusza także aspekt współpracy pomiędzy przedstawicielami pokolenia X, Y, Z.*

*Słowa kluczowe: pokolenie Y, pokolenie Z, organizacja, rynek pracy.*

### 1. Wstęp

Analizując współczesny rynek pracy, należy szczególnie przyjrzeć się funkcjonującym obecnie na nim pokoleniom, które wzajemnie zderzają się w codziennej pracy. To zderzenie pokoleń nierzadko okazuje się dużym wyzwaniem dla pracowników i organizacji. Pokolenia, o których mowa to pokolenie X, a więc osoby urodzone pomiędzy 1961 a 1983 rokiem, pokolenie Y, które obejmuje osoby urodzone pomiędzy 1983 a 1997 oraz pokolenie Z, czyli osoby urodzone po 1990 roku. Niezwykle dynamiczny, zmienny i bardzo kapryśny rynek pracy wymusza dziś na przedstawicielach poszczególnych pokoleń współpracę w ramach pracy w jednej organizacji. Wśród wymienionych pokoleń na dużą uwagę zasługują pokolenia Y i Z. To właśnie przedstawiciele tych pokoleń, dziś i w kolejnych latach, będą zasilać szeregi organizacji. Pokolenie Y i Z, a więc ludzie, którzy choć debiutują lub całkiem niedawno zadebiutowali na rynku pracy, dziś stanowią ważną i dynamicznie rozwijającą się grupę. Rozwój nowoczesnych narzędzi i technologii IT w ostatnich kilkunastu latach wpłynął na atmosferę i kulturę, w jakiej dorastali współcześni młodzi pracownicy nazywani pokoleniem Y i Z. Otwarcie się społeczeństw i zniesienie granic, dostęp do moż-

liwości i narzędzi przychodzących z zagranicy, zniesienie barier komunikacyjnych – wszystko to wpłynęło na to, jak dziś wykształceni są pracownicy i jakimi kompetencjami dysponują. Akceptacja nowoczesności, różnorodności, ciekawość kultur, ogrom tolerancji na nowości, chęć nauki to właśnie dokładnie opisuje współczesnych młodych pracowników. Pracownicy pokolenia Y i Z zaczynają dziś pracę wcześniej, po to by zdobyć praktyczne kompetencje, ale przykładają też dużą uwagę do wykształcenia. Choć pokolenie Y niedawno wkroczyło, a Z dopiero wkracza na rynek i debiutuje w roli pracownika, jako nowe pokolenie ma możliwość pracy w zupełnie nowych realiach. Oczekiwania, ale i możliwości pracowników są zatem zupełnie inne niż osób urodzonych przed 1980 rokiem. Współcześni młodzi pracownicy kierują się innymi priorytetami niż starsi pracownicy, inaczej też komunikują swoje oczekiwania. Sposób wychowania w dużej mierze wpływa na sposób i oczekiwania wobec pracy. Pracownicy pokolenia Y nie mają dziś żadnych problemów z wykorzystaniem nowoczesnych technologii, co więcej, nie wyobrażają sobie pracy bez możliwości ich stosowania na co dzień. Ich wymagania są dokładnie sprecyzowane i komunikowane przyszlęmu lub obecnemu pracodawcy. Pokolenie Y i Z to ludzie, którzy nie chcą i nie potrafią się nudzić, praca, której szukają ma być ciekawa, pasjonująca, pełna wyzwań, ale także dobrze płatna i uwzględniająca życie prywatne pracownika.

## 2. Pokolenie Y we współczesnej organizacji

Pracowników Y, nazywanych też zamiennie „millenialsami”, cechuje duża pewność siebie i odwaga w zdobywaniu i utrzymaniu miejsca pracy. Zaczynają pracę wcześniej, ale jasno stawiają swoje oczekiwania, egzekwują należne im prawa. To właśnie taka postawa wpływa na postrzeganie pracowników pokolenia Y jako osób zarozumiałych, narcystycznych, niepokornych, nielojalnych, gotowych na każdą zmianę, która przyniesie im więcej satysfakcji i oczywiście pieniędzy. Jak pisze Jan Fazlagić w artykule *Charakterystyka pokolenia Y*: „ponieważ byli od dziecka prowadzeni przez rodziców, brak im umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji. Rodzice planowali ich życie w najmniejszych szczegółach. Teraz oczekują tego od pracodawcy. Pracodawca powinien więc przejąć rolę matki, okazując troskę, wyznaczając cele i pomagając w rozwoju zawodowym. Przedstawiciele pokolenia Y mają też nierealistyczne oczekiwania, uważają, że mogą zmienić cały świat w ciągu pierwszego dnia pracy. Problem w tym, że nie mają pojęcia o tym, co to znaczy wykonywać odpowiedzialne zadania. Zostali wychowani na narcyzów, a konfrontacja z rzeczywistością była dla nich wielkim przeżyciem” [3]. Choć wiele organizacji boryka się dziś z problemem zatrudniania, a następnie utrzymania niepokornych, ale mimo wszystko ambitnych Igreków trzeba przyznać, że jest to pokolenie, które doskonale potrafi sprecyzować swoje oczekiwania i nie boi się ich głośno wyrażać. Pokolenie Y



nie chce powielać zasad, które obowiązywały ich rodziców. Praca nie może kojarzyć im się zatem z wielkim poświęceniem, wyrzeczeniami, takimi jak brak czasu na rodzinę, związki, hobby i inne ważne dla nich aspekty pozazawodowe. Grecy chcą łączyć życie zawodowe i prywatne. Dbają o work-life balance, a swoje potrzeby stawiają wysoko. Postawa młodych pracowników wynika z kilku faktów; jednym z nich jest na pewno większa śmiałość i odwaga w szukaniu pracy poza granicami kraju. Młodzi pracownicy znają języki i nie boją się ich używać. Często już w latach szkolnych, licealnych, a następnie na studiach mieli możliwość zetknięcia się z żywym językiem, dlatego bariera językowa praktycznie nie istnieje. Millenialsi nie przywiązują się do miejsca pracy. Pracują tam, gdzie jest im dobrze, ale nie zakładają, że praca w jednym miejscu ma być jedyną na całe życie. Kiedy coś zaczyna się psuć, a pracodawca wymaga więcej lub nie spełnia złożonych obietnic bez problemu zmieniają pracę na nową. Nie oznacza to, że dzisiejsze organizacje nie są w stanie nic zrobić, by pozyskać i zatrzymać dobrych pracowników na dłużej. Współczesne realia wymuszają na przedsiębiorstwach pewną elastyczność i otwartość na zmiany, które zaistniały na rynku pracy. Na nadejście pokolenia Y można i trzeba się przygotować. Spora jego część już dziś pracuje, ale część dopiero stawia pierwsze kroki na rynku pracy. Jak przedstawia to Jan Fazlagić zmiany kadrowe, nad którymi należy się pochylić obejmują między innymi „zwiększenie nakładów na szkolenia w zakresie podstawowych umiejętności, takich jak: umiejętność prowadzenia korespondencji, korzystania ze źródeł książkowych (nie tylko z internetu). Trzeba, aby się przekonali, że jeśli czegoś nie ma w internecie, to można to odnaleźć w świecie realnym, wyjaśniać zależności przyczynowo-skutkowe. Młodzi ludzie, w przeciwieństwie do starszych pokoleń, nie poznawali świata „od kuchni”. Wiedzą „jak”, ale ich edukacja zaniedbała zadawanie pytań „dlaczego”. W związku z tym gorzej radzą sobie z rozwiązywaniem niestandardowych problemów w miejscu pracy. Są bardziej wydajni w rozwiązywaniu problemów seryjnych, lecz nie potrafią improwizować. Wprowadzić częstsze ewaluacje (...), skoncentrować na wynikach (...), stymulować do pracy (...), zapewnić równowagę pomiędzy życiem zawodowym a życiem prywatnym (...)” [3]. Pokolenie Y wymusza na organizacjach zmiany, których dotychczas często bały się wprowadzić. Jednak konieczność zatrudniania coraz młodszych pracowników zmusza do większej elastyczności i szerszego spojrzenia na problem. Jean Twenge i Keith Campbell, współtwórcy badań nad zjawiskiem narcyzmu przeprowadzonych w 2008 roku, podają: „odkryliśmy, że studenci w pierwszej dekadzie XXI są zdecydowanie bardziej narcystyczni niż przedstawiciele pokolenia X czy powojennego wyżu demograficznego w latach 70, 80 i 90 tzw. Generacji Baby Boomers, o której mówiło się, że jest bardzo zaabsorbowana sobą, została pokonana przez własne dzieci. Do 2006 roku 2/3 studentów osiągnęło pod tym względem wyniki, które nie mieściły się w skali wykorzystywanej w badaniach

w latach 1979-85. W ciągu zaledwie 20 lat nastąpił wzrost o 30%. Zjawisko narcyzmu wydaje się nabierać tempa: skok w latach 2000-2006 był wyjątkowo wysoki.” [6, s. 30]. Pewność siebie tak doskonale charakteryzująca pokolenie Y może okazać się bardzo zgubna i doprowadzić do utrudnień w zakresie osiągnięcia kolejnych szczebli kariery zawodowej. Narcyzm utrudnia nie tylko osiągnięcie sukcesu, ale także wpływa na relacje zawodowe, zwykle je utrudniając.

### 3. Współpraca między pokoleniami X, Y, Z

W sytuacji, gdy zderzają się różne pokolenia, nietrudno o konflikt pokoleń. Przełożeni pracowników pokolenia Y to w sporej części grupa przedstawicieli pokolenia X (urodzeni przed 1982 rokiem), którym trudno jest akceptować postawy młodych pracowników. W większości postrzegani są oni jako pracownicy nierzetelni, leniwi, narcystyczni, skupieni na realizacji własnych potrzeb, rozglądający się nieustannie za nowymi możliwościami. Postawa nowego pokolenia wynika z faktu warunków, w jakich się wychowało. To ludzie urodzeni w czasach pokoju i w warunkach gospodarki kapitalistycznej. Nie znają masowych zwolnień, trudności z zakupem podstawowych artykułów spożywczych, nie rozumieją czym był i jakie miał konsekwencje stan wojenny. Zrozumienie pomiędzy pokoleniem X a Y jest trudne, ale nie niemożliwe, wymaga jednak dużych nakładów pracy z obu stron. To trudne, bo millenialsi nie lubią czekać, bywają niecierpliwi, a często gdy nie potrafią się porozumieć, odchodzą nie patrząc na nic. Pokolenie Y nie chce i nie potrafi czekać na kupno mieszkania, samochodu czy wakacji miesiącami czy latami. To co jest dla nich ważne chcą realizować natychmiast, często nie patrząc na koszty. Inny system wartości, postawa w stosunku do świata, obraz samego siebie to tylko niektóre z czynników, które utrudniają wzajemne zrozumienie. Młodzi pracownicy są jednak potrzebni, a ich obecność na rynku pracy jest i będzie coraz bardziej widoczna. To ludzie, którzy pomimo przyjętych pewnych negatywnych i roszczeniowych postaw są jednak kreatywni, pewni siebie, chcą i potrafią śmiało realizować nowe wyzwania, nie boją się, a każde nowe wyzwanie staje się powodem do dumy, a nie porażenia. Pojawienie się pokolenia Y na rynku można nazwać rewolucją. Dziś wielu pracodawców, chcąc czy nie, musi spojrzeć na rynek pracy oczami młodych i także do nich adresować swoje oferty, by nie stracić tak ważnego w każdej firmie kapitału ludzkiego. To dzisiejsi młodzi będą zasilać kadry w najbliższych latach, dlatego tak ważne jest by poświęcić im uwagę i dopasować wzajemnie oczekiwania i możliwości. Kariera tak, ale własne zainteresowania, hobby, a w końcu rodzina czy związek to kwestie, które są ważne nie mniej niż dobrze płatna praca. Pokolenie Millenium preferuje zatem zupełnie inny styl pracy, dopasowany do własnych oczekiwań. Pracodawcy, by utrzymać pracowników powinni pamiętać o indywidualnym dostosowaniu stanowiska. Jak podaje

Harvard Business Essentials „dopasowywanie ludzi do stanowisk zwykle nie uwzględnia podstawowej kwestii interesującej daną osobę, jaką jest wpasowanie pracy w jego lub jej sytuację życiową i plany na przyszłość. Tak więc kiedy podaż i popyt na rynku pracy faworyzują pracowników, firmy powinny myśleć o obecnych i potencjalnych pracownikach jak o klientach i podjąć wysiłek poznania i zaspokojenia ich potrzeb. Indywidualne dostosowanie stanowiska może być bardzo skuteczną metodą, prowadząc do osiągnięcia tego celu” [5, s. 141]. Na pracowników niezależnie od tego jakie pokolenie reprezentują należy patrzeć indywidualnie w kontekście ich umiejętności, wiedzy, predyspozycji, oczekiwań wobec pracy. Odpowiednie dopasowanie do stanowisk pozwala uniknąć sytuacji, kiedy osoba niezainteresowana rozwojem w danym obszarze musi w nim pracować, a dodatkowo współpracować z innymi. Pokolenie X nauczone jest, że jeśli jest taka potrzeba, to wykonuje się daną pracę bez względu na to, czy jej charakter jest ciekawy i odpowiada umiejętnościom i oczekiwaniom. Przedstawiciel pokolenia Y czy Z zapewne jasno przedstawi swoją aprobatę lub dezaprobatę dla rodzaju pracy, którą ma wykonać. To także wyzwała wiele napięć pomiędzy pracownikami i menadżerami. Pokolenie Y potrafi się wykazać, ale potrzebuje odpowiedniej stymulacji i zachęty. Jego zaangażowanie dużo kosztuje, a efekty swojej pracy potrzebuje widzieć szybko. Pracownicy posiadają dziś więcej elastyczności, środowisko biznesowe i rynek wymusza na nich umiejętność odnajdywania się w wielu złożonych sytuacjach i czerpania z wielu różnych doświadczeń. Postęp wiedzy i rozwój technologii jest niezwykle dynamiczny. Pracownicy, którzy są w stanie szybko odnaleźć się w tak zmieniającym się środowisku mają duże możliwości odniesienia sukcesu na rynku. Rynek pracy to nie tylko pokolenie Y. Choć media poświęcają mu wiele uwagi, trzeba pamiętać, że współcześnie na rynku pracy muszą ze sobą kooperować (i konkurować) ludzie z pokolenia Y, X i pracownicy 50+. Wcale nierzadko w jednej firmie dochodzi do zderzenia pokoleń, kiedy przedstawiciele wszystkich tych grup są zmuszeni współpracować ze sobą. To wyzwanie dla wielu pracodawców, bo styl pracy tych pokoleń często okazuje się skrajnie różny, a przez to trudny do zarządzania. Igreki – pokolenie urodzone po 1983 roku, kreatywne, pełne pomysłów, dynamiczne, nie lubiące zwłoki i zbędnego czekania. Pokolenie X urodzone pomiędzy 1961 a 1980 – niezależne, ze sporym kapitałem wiedzy, często już w roli menadżerów i osoby 50+, a więc ludzie z dużym doświadczeniem, wiedzą i umiejętnościami, ale jednak nie zawsze otwarci na nowości technologiczne i nowy dynamiczny sposób pracy. Coraz częściej pojawia się pytanie – czy te pokolenia są w stanie ze sobą współpracować, co więcej tworzyć wspólną wartość dla pracodawcy? Współpraca, choć niełatwa, na pewno jest możliwa, a to jak będzie wyglądać to kwestia komunikacji odpowiedniego delegowania zadań. Kluczowa jest tu także rola menadżera, który łączy współpracę pomiędzy swoimi pracownikami. Pokolenie Y z miejsca dąży do aktywnej i dynamicznej pracy. Im

bardziej ambitne i trudne zadania, tym lepiej. To nie, że często brakuje umiejętności i obycia zawodowego, a kompetencje są niewystarczające. Pokolenie Y chce być widoczne i doceniane. Jak robić to inaczej, jeśli nie akcentując swoją obecność i umiejętności? Okazuje się, że pod okiem starszych mentorów igreki mają okazję nie tylko się rozwijać, ale i unikać błędów, których na początku nie sposób nie popełnić. Pokolenie 50+, pomimo iż nie porusza się tak swobodnie po nowoczesnych technologiach i niespecjalnie też chce rozwijać swoje umiejętności w tym zakresie, ma zatem szanse stać się mentorem dla młodszych pracowników pod kilkoma warunkami. Po pierwsze musi chcieć. Odsuwanie już na początku młodszych kolegów od wszystkiego co wymaga większego wysiłku lub wyrażanie we wszystkim nie sprzyja wzajemnej współpracy, a przede wszystkim aktywności młodych. Ważny jest też sposób komunikacji. Ten musi być inny niż ze starszymi pracownikami bardziej doświadczonymi. Wyrozumiałość, uważność na błędy, aktywne wsparcie – mentoring ze świadomością, że młody ma prawo nie umieć, nie wiedzieć i nie potrafić, ale może chcieć bardzo się nauczyć. Szczególnie istotny może okazać się mentoring coraz bardziej popularny także w polskich firmach. Jak wskazuje profesor Harvardu Linda Hill istnieją trzy cechy skutecznych mentorów: „ustanawiają wysokie standardy, są dostępni dla swoich podwładnych, stwarzają rozwijające doświadczenia. Mentorzy, którzy mają te cechy, odgrywają ważną rolę w ułatwianiu rozwoju kariery zawodowej. I zgodnie z tym, co ludzie mówią, mentorzy mają duży wpływ na zatrzymywanie pracowników – być może już sam fakt mentoringu mówi pracownikom, że „zależy nam na tobie i uważamy, że jesteś ważny” [5, s. 159]. Rozpoczęty w odpowiednim momencie oraz umiejętnie prowadzony mentoring umożliwi pracownikom pokolenia X poczuć się istotną częścią organizacji, pozwoli poczuć odpowiedzialność za wdrożenie i przekazanie „tajników” pracy młodszym kolegom, natomiast młodszym pracownikom doda pewności w początkach kariery i umożliwi zdobycie kluczowych umiejętności bądź informacji, które pozwolą realizować powierzone zadania. Pokolenie Y wszystko chce osiągnąć jak najszybciej. Nie zawsze istotne okazuje się jak ważne jest, aby odbyło się to szybko. Także jeśli chodzi o awanse i kolejne stopnie zawodowe. Pokolenie 50+ nie powinno się bać. Niestety, wielu z tych pracowników ocenia młodszych pracowników jako realną konkurencję i już na starcie dyskwalifikuje wszelkie ich umiejętności. Wielu z nich nie chce się także dokształcać, inni negują wszelkie nowości, nie uznają zmian, a te które się pojawiają oceniają z góry jako niepotrzebne. Proaktywność i innowacja jest zawsze wysoko ceniona, a wiek ma tu drugorzędne znaczenie. Młody pracownik nie od razu zna i rozumie branżę w której zaczyna działać, sposób komunikacji z klientami, zawiłości wynikające z bieżącej działalności firmy. Całą tę wiedzę musi nabyć, pytanie czy pracownicy 50+ są gotowi wspierać swoich młodszych kolegów? Pokolenie Y też może dać coś starszym współpracownikom. Może pokazać jak łatwo i szybko komuniko-

wać się dziś z innymi, jak szukać niezbędnych informacji, jak kreować nowe pomysły. Nie ma wątpliwości co do tego, że jedni i drudzy mogą skorzystać na aktywnej współpracy i wymianie doświadczeń. Warunek jest jeden. Obie strony muszą tego chcieć, a pracodawca musi doceniać zalety i realne korzyści wynikające z takiej współpracy. Jak z kolei wygląda współpraca pomiędzy pokoleniem Y a X? Na pewno trochę lepiej niż pomiędzy Y a 50+. Dla pokolenia 50+, które wychowało się w zupełnie innych czasach i miało inne perspektywy pracy i rozwoju współcześni 20, 30, 40-latkowie mogą nie być do końca zrozumiali. Świat zmienił się, pojawiły się nowe technologie, narzędzia, a razem z nimi oczekiwania pracodawców. Żyjemy w zjednoczonej Europie, gdzie ludzie chcą i coraz łatwiej potrafią dzielić się wiedzą i umiejętnościami. Rynek, choć niestabilny, daje duże możliwości dla tych, którzy chcą się rozwijać i mają pomysł jak to zrobić. Nowe realia wymogły na wszystkich zmianę stylu pracy. Wymagają też kreatywności i otwarcia na nowe, bo właśnie to „nowe” dyktuje kto z kim i w jaki sposób będzie współpracował. Pokolenie X, a więc dzisiejsi 30 i 40 latkowie posiadają już pewien kapitał wiedzy. Część z nich, będąc w sile wieku, zajmuje stanowiska eksperckie i kierownicze. Z jednej strony muszą zarządzać młodszymi pracownikami (ale zdarza się, że i sporo starszymi od siebie). Z drugiej strony w jakiś sposób często podlegają starszym pracownikom (50+). Ich obecność stanowi niejako pomost pomiędzy tymi pokoleniami. To co najważniejsze to poszanowanie potrzeb wszystkich generacji, które muszą współpracować ze sobą w ramach jednego zespołu czy biura. Wielu pracodawców zapomina o tym, że potrzeby wszystkich tych pokoleń znacznie różnią się od siebie. To co wydaje się atrakcyjne dla Igrków dla X jest już nie do zaakceptowania. Pracodawca, który decyduje się na zatrudnienie zróżnicowanych wiekowo pracowników, musi zapewniać odpowiednie warunki do interakcji, ale jednocześnie zadbać o potrzeby zaangażowanych w pracę pokoleń. Faworyzowanie którejkolwiek z grup zawsze kończy się konfliktem.

#### 4. Kompetencje pokolenia Y i Z w praktyce

Peter Drucker twierdził, że „wymagania przedsiębiorstwu stawia cały człowiek, a nie jego podsekcja ekonomiczna. Wymaga on, poza odpłatą ekonomiczną, odpłaty należnej mu jako jednostce, człowiekowi i obywatelowi. Wymaga on potwierdzenia przez stanowisko i pracę swego statusu i funkcji. Wymaga spełnienia składanych jednostce obietnic, na których opiera się nasze społeczeństwo; w tym – obietnicy sprawiedliwości polegającej na równych szansach awansu społecznego. Wymaga, by jego praca miała sens i była czymś poważnym” [2, s. 397]. Kompetencje miękkie – ważne, ale często niedoceniane. Coraz częściej okazuje się jednak, że po przyjęciu do pracy czy na staż młodego pracownika, pomimo wysoko rozwiniętych kompetencji technicznych, tj. np. obsłu-

ga komputera, nowinki techniczne nie jest w stanie on współdziałać z zespołem czy klientem właśnie z uwagi na brak rozwiniętych kompetencji miękkich. Taka sytuacja nie powinna jednak dziwić. Pokolenie Y czas spędza głównie przed komputerem, a cała komunikacja, w tym budowa relacji także odbywa się w dużej mierze za pośrednictwem komputera. Zamiast rozmowy – czat na komputerze, wymiana myśli tylko poprzez Facebook, gdzie w takim razie miejsce na budowanie swoich kompetencji, które niezbędne są w realnym życiu (także zawodowym)? Kompetencje miękkie, a więc zespół cech psychofizycznych i umiejętności społecznych, w tym m.in.: komunikatywność, kreatywność, zarządzanie czasem, dynamizm działania czy odporność na stres koncentrują się na zachowaniu człowieka i sposobie jego działania. Nie ma wątpliwości co do tego, że umiejętności te w znacznym stopniu wpływają na jakość i sprawność pracy, sposób jej wykonania, terminowość, relacje, które człowiek w pracy tworzy. Kompetencje miękkie wbrew powszechnej opinii można rozwijać. O tym jak bardzo kompetencje miękkie lub ich brak wpływają na sposób pracy przekonują się nie tylko pracodawcy, ale i pracownicy. W wielu przypadkach brak kompetencji miękkich wpływa na możliwości rozwoju (lub ich brak) i decyduje o przebiegu współpracy na linii pracownik-organizacja. Młodzi pracownicy muszą być świadomi, że rozwijanie kompetencji miękkich jest równie ważne jak nabywanie wiedzy specjalistycznej, bo odgrywa ogromne znaczenie w realizacji kariery zawodowej. Pracodawcy, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom własnej organizacji, bardzo często decydują się na realizację szkoleń, których zadaniem jest podniesienie kwalifikacji wybranej grupy. Jednak o tym, czy dane szkolenie lub grupa szkoleń okażą się skuteczne decyduje kilka rzeczy. Według Joanny Litwin „szkolenie powinno być niekończącym się procesem, a nie jednorazowym działaniem oraz powinno odbywać się na podstawie ustalonych planów szkoleniowych, ponieważ nieustanne zmiany w otoczeniu firmy powodują konieczność ciągłego dostosowywania się do nich kwalifikacji załogi. Konieczne jest dobre rozpoznanie potrzeb szkoleniowych i ustalenie ich hierarchii. Niewłaściwe rozpoznanie potrzeb prowadzi do marnotrawienia zasobów: ludzkich i finansowych (...). Szkolenia należy prowadzić z pewnym wyprzedzeniem w stosunku do przewidywanych potrzeb, gdyż zapewni to organizacji ciągłość działalności. Niezbędne jest stworzenie odpowiedniego systemu motywacji, aby pracownicy widzieli potrzebę i sens podejmowania szkolenia (...), w miarę możliwości należy dobierać jednorodną grupę szkoleniową pod względem: wieku, doświadczenia, możliwości percepcyjnych (...)” [4, s. 363]. Kształcenie młodego pokolenia zgodnie z potrzebami współczesnego rynku pracy jest niewątpliwym wyzwaniem tak dla pracodawców, jak i przede wszystkim uczelni, a w kolejnych etapach organizacji, w której młody człowiek zaczyna pracować. Nie ma żadnej sprawdzonej recepty na rozwój kompetencji. Proces ten wymaga ciągłej praktyki, umiejętności obserwacji, treningu i doświadczenia. Jest za to wiele metod,

które wspierają rozwój i doskonalenie kompetencji miękkich. Ważna jest tu przede wszystkim samoświadomość danego pracownika – czego mi brakuje, kiedy i w jaki sposób mogę nad tym popracować, co chcę osiągnąć. Świadomość, czy raczej konieczność pracy nad własnymi kompetencjami, przychodzi najczęściej wtedy gdy wymaga tego nie tyle pracodawca, co sytuacje i wymogi pracy z daną grupą. Aby wspierać rozwój kompetencji pracowników warto inwestować w szkolenia i kursy. Tu ważne jest, aby pracownik od samego początku wiedział po co bierze udział w danym szkoleniu i nad czym będzie pracował. Szkolenia muszą być przemyślaną formą inwestycji w rozwój pracownika, jeśli mają przynieść spodziewany efekt. Źle dobrane i niedopasowane do potrzeb danej grupy (czy pracownika) szkolenie w najlepszym przypadku nie wnosi w rozwój nic. Innym, bardzo dobrym choć stosunkowo dość rzadko stosowanym sposobem rozwoju kompetencji jest coaching i mentoring.

## 5. Coaching i mentoring w dobie ery pracownika Y

W Polsce zaczyna dopiero się rozwijać. Na zachodzie od dawna ma swoich zwolenników. Jak przedstawia Maciej Benniewicz „coaching stał się propozycją umożliwiającą dotarcie do tych osobistych motywacji, uruchomienia indywidualnej drogi rozwoju, docierania do ograniczających przekonań, które blokują skuteczne działania, oraz do tych mechanizmów, które tworzą nasze osobiste strategie sukcesu. Podejście coachingowe z jednej strony daje propozycję pracy nad postawami związanymi z konkretnymi sytuacjami, potrzebami, spodziewanymi rezultatami, z drugiej mobilizuje indywidualnych ludzi lub zespoły do lepszego wykorzystywania posiadanych już zasobów. Stanowi bardzo atrakcyjny sposób rozwoju, stwarzając odpowiednie warunki do zmiany, dając jednocześnie obietnicę dość szybkiego osiągnięcia celów” [1, s. 31]. Wielu pracodawców wciąż nie wierzy, że może i potrafi być coachem i/lub mentorem dla młodych pracowników. Niektórym szkoda na to czasu, inni nie wierzą w skuteczność takich działań. Tymczasem trudno o lepsze wsparcie niż doświadczonych praktyków, chętnych dzielić się nie tyle wiedzą, co doświadczeniem i spostrzeżeniami na temat danej pracy czy obszaru zawodowego. Aby mentoring był skuteczny, ważne by spełniał kilka warunków, tj. mentor powinien być osobą sukcesu, a podopieczny powinien iść zawodowo w ślady mentora. Bardzo ważna jest też determinacja i motywacja do rozwoju w danym obszarze zawodowym i zaufanie w budowaniu relacji mentor-podopieczny. Coraz popularniejszy staje się też peer coaching, który jest efektywną metodą rozwoju kompetencji. Rozumiany jest jako dzielenie się własnymi doświadczeniami z grupą współpracowników, a nawet przyjaciół. Zaletą tego rodzaju coachingu jest brak formalnego charakteru, co często bywa utrapieniem dla wielu uczących się. Nieformalne spotkania, wzajemna inspiracja, dzielenie się doświadczeniem i spostrzeżeniami, a wszystko

to, by było skuteczne musi przede wszystkim być przeprowadzane regularnie, oczekiwania co do spotkań powinny być jasno określone (wiem po co i nad czym pracuję). Czas dzielony między uczestników musi być zagospodarowany tak, aby każdy miał okazję zadawać pytania i dzielić się własnym doświadczeniem. Nie bez znaczenia jest też rola moderatora, który czuwa nad prawidłowym przebiegiem procesu. W procesie kształcenia kompetencji niebagatelną rolę odgrywa także informacja zwrotna, a przede wszystkim konstruktywny feedback. Popyt na kompetencje miękkie istnieje, ponieważ świat zmienił się, a wraz z nim oczekiwania pracodawców. Firmy tworzą interdyscyplinarne zespoły, gdzie miesza się wielu specjalistów różnych dziedzin. Ponadto różnorodność dotyczy także wieku, kultury, stylów pracy. Młodzi pracownicy często błędnie identyfikują oczekiwania kompetencyjne pracodawców. Na siłę wyszukują umiejętności twarde tylko po to, aby zapłacić lukę w cv, lecz to właśnie wtedy, gdy cv jest naprawdę puste warto zadbać o to, by pochwalić się umiejętnościami miękkimi, np. dobrą organizacją pracy własnej, komunikatywnością, umiejętnością podejmowania decyzji.

## 6. Nowe pokolenia w organizacji

Zmiany demograficzne, nowe technologie, globalizacja, rynek pracy wszystko to zmusza współczesnych pracodawców do zmiany podejścia w zatrudnianiu pracowników, a przede wszystkim większej elastyczności. W przeciągu najbliższych 10 lat pokolenie Y będzie stanowiło 75% siły roboczej na świecie [7]. Pracodawcy będą zmagać się nie tylko z zatrudnianiem młodego pokolenia, ale także będą musieli odnaleźć się w zarządzaniu pracownikami reprezentującymi pokolenie X, czy osób 50+. Wynika to oczywiście z faktu wydłużenia okresu emerytalnego. Rynek pracy wymusza zatrudnianie młodych, ale także bardzo często konieczność współpracy pomiędzy przedstawicielami różnych grup wiekowych. Takie zespoły są trudne do zarządzania dla wielu menadżerów. Niemniej jednak już dziś wielu z nich musi zmierzyć się z tym wyzwaniem. Wiele składników składa się na to jak będzie funkcjonował rynek pracy w najbliższych latach, ale już dziś z pełnym przekonaniem można stwierdzić, że istnieje pewna ich grupa, która w dużym stopniu zdecyduje o tym jak rynek pracy będzie się kształtował. Organizacje już dziś powinny myśleć o modyfikacji swoich strategii personalnych – stare działania zamieniać na nowe, które umożliwią pozyskiwanie, utrzymanie i rozwój nowych pracowników. Dbalność o środowisko pracy, odpowiednie warunki i czynniki motywacyjne mogą okazać się kluczowe przy zatrudnianiu młodych ludzi oraz właściwym zarządzaniu tą grupą ludzi. Na pewno należy także zwrócić uwagę na sposób pozyskiwania talentów, ponieważ tych (zwłaszcza w branży IT) wciąż brakuje. Zarządzanie talentami w wielu organizacjach jest mitem. Stanowi w większości górnolotne hasło, za którym nie kryją się żadne programy ani skuteczne działania. Należałoby zastanowić się czym jest



i w jaki sposób przejawia się zarządzanie talentami oraz jak można wykorzystać je dla rozwoju organizacji. Dla wielu firm talent to po prostu osoba, która przynosi zyski, ale dla niektórych pracowników, który rozwijając siebie rozwija też swój zespół czy współpracowników. Programy zarządzania talentami w wielu firmach są niedopracowane lub nie ma ich wcale. Inna kwestia, że talent to pojęcie bardzo szerokie, które może być rozumiane tak różnie jak wiele jest firm. Firmy powinny przede wszystkim dobrze określić swoje potrzeby i oczekiwania. Wiedzieć kogo potrzebują, co mogą zaproponować, czy i jak chcą rozwijać swoje zespoły, jak, kiedy i gdzie pracować. Tylko uwzględniając potrzeby i oczekiwania obu stron organizacje są w stanie odnieść sukces. Młodzi ludzie, jeśli się nie boją i mają taką możliwość coraz częściej wyjeżdżają, wracają po latach lub wcale. Pracodawcy muszą zatem zadbać o odpowiedni sposób przyciągania pracowników i zatrzymywania ich w firmie. Choć do wynagrodzeń na poziomie Europy Zachodniej wciąż nam daleko, dla wielu z potencjalnych kandydatów nie tylko wynagrodzenie jest kluczowym czynnikiem decydującym o wyborze miejsca pracy. Należałoby przyjrzeć się tej luce. Ocenic co dziś jest ważne dla polskich pracowników z branży IT. Jaką ścieżką chcą podążać i czego w pracy szukają. Na pewno jednym z błędów jest także niedocenywanie studentów ostatnich lat studiów lub absolwentów (do 1 roku po obronie) i brak możliwości nauki w ramach struktury konkretnej firmy. Firmy skupiają się na pracownikach z dużym doświadczeniem zawodowym, co nierzadko bardzo wydłuża cały proces rekrutacji tym bardziej, że nie wszystkie zadania i nie wszystkie projekty wymagają specjalistów z kilkuletnim doświadczeniem zawodowym. Jak wynika z trzeciej edycji badania „The Millennial Survey 2014”, przeprowadzonego przez firmę doradcą Deloitte w 26 krajach świata, pokolenie Y zwraca coraz baczniejszą uwagę na stopień innowacyjności przyszłego pracodawcy, społeczną odpowiedzialność prowadzonego przez niego biznesu oraz oczekuje, że ich firmy w większym niż dotychczas stopniu zaangażują się w rozwiązywanie ważnych problemów, takich jak: bezrobocie, nierówność społeczna i gospodarcza, walka ze skutkami zmian klimatycznych. Przedstawiciele pokolenia Y, którzy wkraczają obecnie w szeregi kadry kierowniczej, w 2025 roku będą stanowić aż 75 proc. aktywnej zawodowo części społeczeństwa. Ich wpływ na kształt biznesu będzie systematycznie wzrastał. Już teraz pokolenie Y przejmuje coraz większą odpowiedzialność w firmach. Dla wielu przedsiębiorstw, chcących zatrudnić i utrzymać wykwalifikowanych pracowników, będzie się to wiązało z potrzebą znaczących zmian. Firmy będą musiały wyjść naprzeciw oczekiwaniom pokolenia Y, które w zdecydowanej większości wybiera zawodową niezależność i odrzuca tradycyjny model organizacji firmy [na podstawie badania przeprowadzonego przez Deloitte we współpracy z brytyjską firmą badawczą Millward Brown w okresie od 10 października do 11 listopada 2013 roku, na grupie 7800 respondentów].

## 7. Podsumowanie

Zmiany demograficzne, nowe technologie, globalizacja, rynek pracy – wszystko to zmusza współczesnych pracodawców do zmiany podejścia w zatrudnianiu pracowników, a przede wszystkim większej elastyczności. Pracodawcy będą zmagać się nie tylko z zatrudnianiem młodego pokolenia, ale także będą musieli odnaleźć się w zarządzaniu pracownikami reprezentujących pokolenie X, czy osób 50+. Wynika to oczywiście z faktu wydłużenia okresu emerytalnego. Rynek pracy wymusza zatrudnianie młodych, ale także bardzo często konieczność współpracy pomiędzy przedstawicielami różnych grup wiekowych. Takie zespoły są trudne do zarządzania dla wielu menadżerów. Niemniej jednak już dziś wielu z nich musi zmierzyć się z tym wyzwaniem. Wiele składników składa się na to jak będzie funkcjonował rynek pracy w najbliższych latach, ale już dziś z pełnym przekonaniem można stwierdzić, że istnieje pewna ich grupa, która w dużym stopniu zadecyduje o tym jak rynek pracy będzie się kształtował. Organizacje już dziś powinny myśleć o modyfikacji swoich strategii personalnych – stare działania zamieniać na nowe, które umożliwią pozyskiwanie, utrzymanie i rozwój nowych pracowników. Dbałość o środowisko pracy, odpowiednie warunki i czynniki motywacyjne mogą okazać się kluczowe przy zatrudnianiu młodych ludzi oraz właściwym zarządzaniu tą grupą. Na pewno należy także zwrócić uwagę na sposób pozyskiwania talentów, ponieważ tych (zwłaszcza w branży IT) wciąż brakuje. Zarządzanie talentami w wielu organizacjach jest mitem. Stanowi w większości górnolotne hasło, za którym nie kryją się żadne programy ani skuteczne działania. Należałoby zastanowić się czym jest i w jaki sposób przejawia się zarządzanie talentami oraz jak można wykorzystać je dla rozwoju organizacji. Dla wielu firm talent to po prostu osoba, która przynosi zyski, ale dla niektórych pracowników, który rozwijając siebie rozwija też swój zespół czy współpracowników. Programy zarządzania talentami w wielu firmach są niedopracowane lub nie ma ich wcale. Inna kwestia, że talent to pojęcie bardzo szerokie, które może być rozumiane tak różnie jak wiele jest firm. Firmy powinny przede wszystkim dobrze określić swoje potrzeby i oczekiwania. Wiedzieć kogo potrzebują, co mogą zaproponować, czy i jak chcą rozwijać swoje zespoły, jak, kiedy i gdzie pracować. Tylko uwzględniając potrzeby i oczekiwania obu stron organizacje są w stanie odnieść sukces. Młodzi ludzie, jeśli się nie boją i mają taką możliwość coraz częściej wyjeżdżają, wracają po latach lub wcale. Pracodawcy muszą zatem zadbać o odpowiedni sposób przyciągania pracowników i zatrzymywania ich w firmie. Choć do wynagrodzeń na poziomie Europy Zachodniej wciąż nam daleko, dla wielu z potencjalnych kandydatów nie tylko wynagrodzenie jest kluczowym czynnikiem decydującym o wyborze miejsca pracy. Należałoby przyjrzeć się tej luce. Ocenic co dziś jest ważne dla polskich pracowników z branży IT. Jaką ścieżką chcą podążać i czego w pracy szukają.

Na pewno jednym z błędów jest także niedocenywanie studentów ostatnich lat studiów lub absolwentów (do 1 roku po obronie) i brak możliwości nauki w ramach struktury konkretnej firmy. Firmy skupiają się na pracownikach z dużym doświadczeniem zawodowym, co nierzadko bardzo wydłuża cały proces rekrutacji, tym bardziej, że nie wszystkie zadania i nie wszystkie projekty wymagają specjalistów z kilkuletnim doświadczeniem zawodowym. Rozwój obszaru HR i przywództwo w firmie to kolejny ważny aspekt. HR odpowiada dziś już nie tylko za administrację personalną, urlopy i akta. Musi być partnerem biznesu i ten biznes wspierać. Musi być łącznikiem na linii pracownik-pracodawca. Dlatego tak ważna jest świadomość pracodawców o tym jaką rolę ma spełniać w organizacji dział zarządzania zasobami ludzkimi. Istotny jest także aspekt samego zarządzania, w tym szeroko rozumianego przywództwa. Zmiany we współczesnym biznesie następują niezwykle szybko i dynamicznie, na co wielu z obecnych liderów nie jest gotowych i czego wielu liderów nie jest wystarczająco świadomych. Środowisko biznesowe wymusza dużą elastyczność, łatwość podejmowania decyzji, koordynację wielu złożonych działań równocześnie, a przede wszystkim umiejętność zarządzania zespołami. To jedno z największych wyzwań, przed którym już dziś stoją wszystkie organizacje. Firmy powinny skupić się na kształceniu przywódców i wspieraniu ich rozwoju, ponieważ dzięki temu są w stanie wspierać rozwój całej organizacji. Liderzy poprzez swoje działania wpływają na pracę, ale także postawy, przekonania i działania swoich podwładnych i zespołów, z którymi współpracują, a nie tak jak motywacja wewnętrzna nie wpływa na jakość, terminowość i sprawność realizowanych działań. Organizacje powinny zatem skupić się nie tylko na tym by liderów szukać, ale przede wszystkim by kształtować i rozwijać ich u siebie.

## Literatura

- [1] **Bennewicz M.:** *Coaching i mentoring w praktyce. Podręcznik*, Warszawa: wyd. G+J Gruner + Jahr Polska Sp. z o.o., & Co. Spółka Komandytowa, 2011.
- [2] **Drucker P.F.:** *Praktyka zarządzania*, Warszawa: wyd. MT Biznes Sp. z o.o., 2005.
- [3] **Fazlagic J.:** *Charakterystyka pokolenia Y*, E-mentor nr 3(25)/2008.
- [4] **Golnau W., Kalinowski M., Litwin J.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, wyd. CeDeWu, 2010.
- [5] Harvard Business Essentials, przełożyła Karolina Krzywicka-Szpor, *Jak zatrudnić i zatrzymać najlepszych. Sprawdzone metody rekrutacji i motywowania pracowników*, Warszawa, wyd. MT Biznes Sp. z o.o., 2003.

- [6] **Twenge J.M., Campbell W.K.:** *The Narcissism Epidemic*, New York: Atria, A division of Simon & Schuster, Inc., 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020, 2009.
- [7] Raport Deloitte, Trendy HR 2014 – Jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku; badanie przeprowadzono wśród ponad 2,5 tys. liderów biznesu z 94 krajów w tym z Polski.