

Akceptacja dla zjawisk patologicznych w organizacji.

Różnice międzypokoleniowe

Paulina Janiszewska

Stokrotka Sp. z o.o., Dział Procesów i Komunikacji Operacyjnej

e-mail: paulina.janiszevska000@gmail.com

Iwona Mendryk 

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Wydział Ekonomiczny

e-mail: iwona.mendryk@mail.umcs.pl

DOI: 10.24427/az-2025-0019

Streszczenie

Obecnie rynek pracy tworzą osoby reprezentujące cztery pokolenia tj. Baby Boomer, generacja X, generacja Y oraz wchodzący na rynek pracy przedstawiciele pokolenia Z. Każda z tych grup wiekowych urodziła się oraz wychowywała w innym otoczeniu historycznym, politycznym, społecznym oraz gospodarczym. Te aspekty wpłynęły na różnice w percepcji wielu zjawisk, począwszy od relacji z najbliższymi po pracę zawodową. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja poziomu akceptacji dla zjawisk patologicznych w organizacjach uwzględniając różnice międzypokoleniowych. Dla zrealizowania badań empirycznych wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. W badaniu wzięło udział 153 osoby, reprezentujące poszczególne pokolenia. Na podstawie uzyskanych wyników badań można stwierdzić, iż uczestniczący w badaniach przedstawiciele różnych pokoleń istotnie różnią się w zakresie poziomu akceptacji dla zjawisk patologicznych w organizacjach.

Słowa kluczowe

patologie organizacyjne, dysfunkcje, mobbing, nepotyzm, kronizm, pracoholizm, pokolenia: Baby Boomers, X, Y, Z

Wstęp

Współczesne organizacje odgrywają kluczową rolę w funkcjonowaniu społeczeństwa, realizując cele, których jednostki nie są w stanie osiągnąć samodzielnie. Ich integralną częścią są ludzie, których różnorodność wpływa na sukcesy i porażki organizacji. Nieodłącznym elementem procesów społecznych są konflikty i zjawiska dysfunkcyjne. Do zachowań naginających ramy etyczne dochodzi również w organizacjach. Patologie w przedsiębiorstwach występują w różnych obszarach działalności a ich etiologia jest zróżnicowana i niejasna. Na rynku pracy współistnieją cztery pokolenia, różniące się doświadczeniem, wartościami i podejściem do pracy. Różnice te wpływają ich ostrzegania patologii w organizacjach.

Celem artykułu jest identyfikacja różnic w poziomie akceptacji dla zjawisk patologicznych w organizacjach przez przedstawicieli różnych pokoleń. Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny, omówiono teoretyczne aspekty patologii organizacyjnych i charakterystykę pokoleń znajdujących się obecnie na rynku pracy. W części empirycznej zaprezentowano wyniki badania ankietowego, na podstawie których określono różnice między reprezentantami różnych pokoleń w zakresie postrzegania i akceptacji zjawisk patologicznych w miejscu pracy.

1. Przegląd literatury

1.1. Zjawiska patologiczne i dysfunkcyjne w organizacjach

Patologie organizacyjne to trwałe niesprawności zakłócające sprawne funkcjonowanie organizacji. Są one formą dysfunkcji – nieprawidłowości, które mogą przyjmować postać celowych działań szkodzących jednostce lub całej organizacji. Z czasem dysfunkcje mogą się nasilać i prowadzić do powstawania różnorodnych patologii organizacyjnych [Pasieczny, 2012, s.118; Snarska i in., 2024]

Źródeł patologii należy poszukiwać zarówno w samej organizacji, jak i w jej otoczeniu. Identyfikacja ich jest trudna, ponieważ podlegają one ciągłej ewolucji. Patologie organizacyjne rzadko pojawiają się nagle i bez przyczyny. Najczęściej są one wynikiem długotrwałego oddziaływania wielu czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Ich identyfikacja bywa trudna, ponieważ często rozwijają się stopniowo, przenikając różne obszary funkcjonowania organizacji i prowadzą do zakłóceń w relacjach, strukturze czy sposobie podejmowania decyzji [Pasieczny, 2015, s.532-533; Szydło i in., 2024]. Do najbardziej uniwersalnych źródeł patologii organizacyjnych należy zaliczyć obszar systemu społecznego. Może to być np.

przejmowanie zachowań i systemów wartości osób na wyższych stanowiskach w organizacji. Objawia się to niechęcią do zmian, zanikiem poczucia zaangażowania, brakiem zaufania czy obawą przed konfliktami. Na tej płaszczyźnie dochodzi także do nadużyć władzy. Konsekwencją dla organizacji może być wystąpienie patologicznego faworyzowania krewnych i znajomych [Pasieczny, 2015, s. 532–536]. Innym istotnym czynnikiem powodującym zjawiska patologiczne w organizacjach jest toksyczne przywództwo charakteryzujące się brakiem empatii, autorytaryzmem oraz słabym wsparciem zespołu. Takie podejście obniża morale, zwiększa rotację pracowników i prowadzi do spadku produktywności. Badania pokazują, że wspomniany styl przywództwa negatywnie wpływa na dobrostan pracowników oraz ogólną kulturę organizacyjną [Amir, 2025, s. 5–8]. Do powstawania patologii organizacyjnych mogą przyczyniać się również: brak jasno określonych procedur, słaba komunikacja oraz nieefektywne struktury organizacyjne. Brak efektywnej komunikacji (pionowej i poziomej) może prowadzić do nieporozumień, plotek, błędów oraz frustracji [Samulewicz, 2021; Szydło i Czerniawska, 2024]. Z badań wynika, że aż 86% pracowników i menedżerów uznaje nieskuteczną komunikację za główną przyczynę niepowodzeń w firmach [Kojic, 2025]. M. Flieger w badaniach z 2023 r. wykazał brak spójności organizacji jako jeden z kluczowych czynników sprzyjających powstawaniu patologii organizacyjnych. Zwrócił uwagę na to, że niewystarczająca integracja struktur, procesów i wartości organizacyjnych tworzy dogodne warunki dla tych zjawisk, które w dłuższej perspektywie mogą prowadzić do obniżenia efektywności organizacji [Flieger, 2023, s. 71–76].

Równie istotne jak czynniki wewnętrzne są te, które tkwią w otoczeniu. Przede wszystkim należy wymienić presję rynkową i konkurencyjną, które wymuszają a organizacjach szybkie zmiany, redukcję kosztów, optymalizację zatrudnienia oraz podejmowanie ryzykownych decyzji. W takich warunkach łatwo o chaos organizacyjny, pogorszenie komunikacji i napięcia między interesariuszami [Pasieczny, 2015, s. 534]. Nie bez znaczenia pozostaje również wpływ postępu technologicznego i cyfryzacji. Automatyzacja procesów, rozwój pracy zdalnej oraz implementacja zaawansowanych systemów zarządzania przynoszą liczne korzyści, ale jednocześnie stwarzają nowe zagrożenia. Wyniki badań przeprowadzonych w 2024 roku zwracają uwagę na narastające obawy związane z zagrożeniami psychospołecznymi, takimi jak alienacja, poczucie izolacji czy trudności w utrzymaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Zwraca się także uwagę na wpływ cyfryzacji na bezpieczeństwo i higienę pracy, które mogą sprzyjać powstawaniu patologii organizacyjnych. Należy podkreślić, że aż 25% organizacji wciąż nie dostrzega zagrożeń psychospołecznych, co podkreśla konieczność działań na rzecz zwiększenia

świadomości w tym zakresie [Prolonged sitting..., 2025]. Zauważa się, że pracownicy nadmiernie związani z technologią poświęcają mniej czasu na regenerację, co zwiększa ryzyko wyczerpania. Dlatego tak ważne jest, aby organizacje wdrażały odpowiednie strategie zarządzania, które wspierałyby zachowanie zdrowej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym [Kam i Harcourt, 2024, s. 519–533].

Z badań przeprowadzonych w 2019 roku wynika, że aż 80% Polaków odczuwa stres związany z pracą, a ponad połowa uważa, że Polska należy do czołówki najbardziej zestresowanych narodów w Europie. Do głównych źródeł stresu respondenci zaliczają: pracę zawodową (37%), trudne sytuacje codzienne (27%), problemy finansowe (18%) oraz kwestie rodzinne (12%). Raport ZUS z 2024 roku wykazuje, że z powodu zaburzeń psychicznych i zachowania wystawiono ponad 1,6 mln zwolnień lekarskich – o 14,1% więcej niż rok wcześniej. Najczęściej dotyczyły one reakcji na stres (35,3%), epizodu depresyjnego (17,6%) i zaburzeń lękowych (18,1%) [Szczypieliński 2025]. Warto zaznaczyć, że według danych Polskiej Agencji Prasowej z 2023 roku, absencja pracowników wywołana epizodami depresyjnymi i zaburzeniami depresyjnymi kosztowała polską gospodarkę co najmniej 2,8 miliarda złotych, co oznacza wzrost o 27,7% względem roku poprzedniego [Polska Agencja Prasowa, 2024].

Do zjawisk o charakterze dysfunkcyjnym zalicza się m.in.: zachowania kontrproduktywne, anomie pracowniczą, mobbing, pracoholizm, molestowanie seksualne, dyskryminację ze względu na wiek, płeć, orientację seksualną, pochodzenie, rasę, narodowość, czy też inne cechy, takie jak niepełnosprawność.

Zachowania kontrproduktywne to działania pracowników, które szkodzą organizacji i obniżają jej efektywność [Spector i Fox, 2005, s. 151–174]. Obejmują m.in. spóźnienia, konflikty, odmowę wykonywania zadań czy niszczenie mienia. Ich występowanie często wiąże się z poczuciem niesprawiedliwości organizacyjnej oraz z cechami osobowości, takimi jak impulsywność czy gniew [Szostek, 2018, s. 133–135]. Istnieją założenia, sugerujące, że Społeczna Odpowiedzialność Biznesu może mieć pozytywny wpływ na tego typu zaburzenia [Kim i in., 2023, s. 1–9].

Mobbing to długotrwałe nękanie pracownika, prowadzące do obniżenia jego efektywności i wykluczenia z zespołu. Dane z 2024 roku wskazują na skalę tego zjawiska w polskich przedsiębiorstwach — 45% osób dotkniętych mobbingiem doświadcza go regularnie, nawet raz w tygodniu. Skutki są poważne: 90% ofiar zgłasza pogorszenie stanu zdrowia psychicznego, 75% fizycznego, a ponad 70% obserwuje spadek efektywności pracy [Dobra Fundacja, 2024]. W Niemczech wykazano, że mobbing zwiększa ryzyko długich nieobecności chorobowych [Burr i in., 2022, s. 1–10]. Ofiarą może być każdy – nie tylko osoby słabe, ale też ambitne, które postrzegane są jako zagrożenie. Skutki mobbingu są wielowymiarowe – prowadzą do

depresji, zaburzeń lękowych, problemów somatycznych, absencji chorobowych oraz strat finansowych zarówno dla organizacji, jak i systemu opieki zdrowotnej.

Nepotyzm i kronizm to zjawiska nadużywania władzy polegające na faworyzowaniu osób bliskich (krewnych i znajomych), niezależnie od ich kwalifikacji. Choć negatywnie oceniane w literaturze, w praktyce odbiór tych zjawisk zależy od pozycji pracownika w organizacji. Osoby czerpiące korzyści z faworyzacji często uznają je za naturalne, podczas gdy pozostali pracownicy mogą odczuwać demotywację, frustrację i utratę zaufania do systemu [Ray i Ong, 2020, s. 1–8] Zjawiska te są szczególnie problematyczne w obszarach zatrudnienia, awansów, wynagrodzeń czy oceny pracy.

Pracoholizm to uzależnienie od pracy, objawiające się przymusem ciągłego wykonywania obowiązków kosztem życia prywatnego. Prowadzi do napięcia, bezsenności, zaniedbywania relacji i w efekcie – do wyczerpania, problemów zdrowotnych i spadku efektywności. Przyczyny mogą mieć charakter osobowościowy (np. perfekcjonizm, niska samoocena) lub zewnętrzny – presja sukcesu, kult efektywności, brak wsparcia czy rozmycie granic między pracą a domem, zwłaszcza w kontekście pracy zdalnej [Banasiewicz, 2024]. Dlatego niezwykle istotne jest, aby organizacje promowały równowagę między pracą a życiem prywatnym oraz wspierały działania profilaktyczne i edukacyjne w tym zakresie.

1.2. Pokolenia na rynku pracy

Pokolenie z definicyjnego punktu widzenia jest częścią populacji wyróżnioną ze względu na wiek [Słownik Języka Polskiego, 2025; Szydło, 2017]. Pokolenie to grupa ludzi urodzonych i żyjących w podobnym okresie historycznym, co kształtuje ich wspólne doświadczenia, wartości i postawy. Na rynku pracy obecnie funkcjonują cztery główne pokolenia: Baby Boomers (1945–1964), Pokolenie X (1965–1980), Pokolenie Y, czyli Millenialsi (1981–1994) oraz Pokolenie Z (po 1995 roku). Każde z nich cechuje się unikalnym systemem wartości, motywacjami, podejściem do pracy oraz komunikacji, co wynika z odmiennego środowiska społeczno-historycznego, w jakim dorastało (tab.1).

Tab. 1. Zestawienie postaw wobec pracy pokoleń: Baby Boomers, X,Y,Z

	Baby Boomers	X	Y	Z
Obecność na rynku pracy	silna pozycja na rynku pracy	dominujące pokolenia na rynku pracy		pierwsi przedstawiciele pojawiają się na rynku pracy

	Baby Boomers	X	Y	Z
	część przedstawicieli generacji jest na emeryturze lub na nią przechodzi			
Cel pracy	posiadanie stabilnego miejsca zatrudnienia osiągnięcie zarobków pozwalające żyć na wysokim poziomie zaspokojenie potrzeby prestiżu i uznania		spełnianie się zawodowo rozwój rozwijanie kreatywności realizowanie ciekawych zadań pozwalających realizować się zawodowo możliwość finansowania swoich pasji	
Organizacja pracy	przywiązywanie dużej uwagi do wykonywanej pracy całkowite oddanie i poświęcenie się na rzecz wykonywanej pracy wykonywanie zadań solidnie i na czas	przywiązywanie dużej uwagi do wykonywanej pracy umiejętność klasyfikowania zadań według stopnia ich ważności	multitasking brak umiejętności ustalania hierarchii ważności zadań tendencja do zaczynania wielu zadań jednocześnie preferowany system zadaniowy pracy	
Stosunek do wolnego czasu	odpoczynek po pracy jednak ciągłe myślenie o niej	odpoczynek traktowany jako nagroda za wykonaną pracę	odpoczynek traktowany na równi z pracą, a nawet ważniejszy	
Stosunek do zmiany pracy	ważna jest stabilizacja zmiana pracy traktowana jako niewygodna ostateczność	niechęć do zmian mimo niechęci gotowi na zmiany i dobrze adaptujący się do nich	brak przywiązania do organizacji, ceniona swoboda i wolność łatwość zmiany w pracy	
Stosunek do pracy zdalnej	sceptycznie nastawieni do pracy zdalnej	cenią sobie możliwość pracy w siedzibie firmy - poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa	pozytywne nastawienie do pracy zdalnej chęć pracy dla pracodawcy z drugiego końca świata	
Lojalność wobec pracodawcy	wysoki poziom lojalności	wysoki poziom lojalności, jednak mniejszy niż u pokolenia BB	niski poziom lojalności	
Autorytety	ogromne poszanowanie dla autorytetów		znikome poszanowanie dla autorytetów	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Szymczuk, 2025].

2. Metodyka badań

W badaniu została wykorzystana metoda diagnostyczna, technika badania ankietowego z wykorzystaniem narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety. Celem głównym badań była identyfikacja różnic w postrzeganiu i akceptacji zjawisk patologicznych przez pracowników reprezentujących różne pokolenia znajdujące się obecnie na rynku pracy.

Kwestionariusz ankiety został podzielony na dwie części. Obejmowały one problematykę zjawisk patologicznych oraz dysfunkcyjnych występujących w organizacjach. Pierwsza sekcja to trzy pytania metryczkowe. Dotyczyły one wieku respondentów, płci oraz dotychczasowego stażu pracy. Z kolei, druga sekcja obejmowała m.in. obszar zagadnień dotyczących zjawisk mobbingu, zachowań kontrproduktywnych.

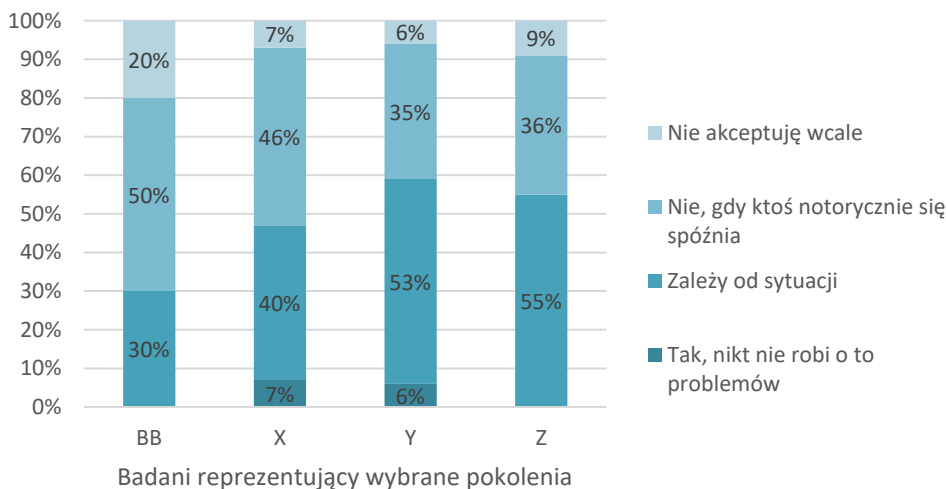
Analiza danych demograficznych uczestników badania wykazała, iż większość respondentów stanowiły kobiety – 62% ogółu. Mężczyźni stanowili 34% badanej próby, natomiast 4% osób nie wskazało swojej płci. W odniesieniu do struktury wiekowej, największy odsetek respondentów mieścił się w przedziale 27–41 lat (32%) oraz 42–56 lat (28%). Osoby poniżej 26 roku życia stanowiły 21% uczestników, a najstarsza grupa – powyżej 57 lat – 19%. Zróżnicowanie pod względem stażu pracy również było wyraźne. Najlicniejszą grupę stanowili respondenci z doświadczeniem zawodowym w przedziale od 9 do 22 lat (41%). Kolejno uplasowali się uczestnicy pracujący od 3 do 8 lat (25%) oraz osoby z najkrótszym i najdłuższym stażem – odpowiednio poniżej 2 lat i powyżej 38 lat – po 13% każda. Najmniej liczną grupą byli pracownicy z doświadczeniem zawodowym od 23 do 38 lat (8%).

3. Wyniki badań

W ramach przeprowadzonych badań jednym z pierwszych zidentyfikowanych przejawów niepożądanych zachowań pracowników było wykorzystywanie służbowego sprzętu do celów prywatnych. W sposób najbardziej krytyczny zjawisko to oceniali przedstawiciele pokolenia Baby Boomers – 56% respondentów z tej grupy wiekowej wyraziło dezaprobatę, a kolejne 22% zdecydowanie potępiło takie praktyki. Jedynie 11% z nich uznało to działanie za niezgodne z zasadami uczciwości zawodowej, choć nie odrzucało go całkowicie. Tyle samo osób nie widziało w nim niczego nagannego. Na drugim biegunie znalazło się pokolenie Y – wśród jego przedstawicieli nie odnotowano ani jednej odpowiedzi wyrażającej zdecydowane potępienie, a aż 70% respondentów zadeklarowało brak sprzeciwu wobec tego typu praktyk. Pokolenie Z wykazało się bardziej ambiwalentnym

podejściem – 9% jego przedstawicieli raczej nie akceptuje tego zachowania, natomiast kolejne 9% uznaje je za zdecydowanie niewłaściwe.

W kwestii spóźnień do pracy 50% przedstawicieli najstarszego pokolenia wyraziło brak akceptacji, szczególnie w przypadku regularnych opóźnień. Największe przyzwolenie odnotowano wśród pokolenia X (7%) i Y (6%). Z kolei większość respondentów z generacji Y (53%) i Z (55%) uzależniała ocenę spóźnień od sytuacji. Tylko 6% Millenialsów i 20% osób powyżej 57. roku życia stanowczo sprzeciwiało się temu zjawisku. Co istotne, żadna z grup wiekowych nie uznała spóźnień za całkowicie akceptowalne (rys.1). Różnice te mogą wynikać z odmiennych wzorców kultury pracy – starsze pokolenia są przywiązane do dyscypliny i sztywnego grafiku, podczas gdy młodsze, wychowane w warunkach większej elastyczności i pracy zdalnej, traktują punktualność bardziej relatywnie i sytuacyjnie.



Rys. 1. Postawa wobec spóźnień

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W badaniu stopnia akceptacji dla plotkowania w miejscu pracy największy sprzeciw wyrazili przedstawiciele pokolenia Baby Boomers – 70% z nich oceniło to zjawisko negatywnie. Przeciwnie postrzegali je respondenci z pokolenia X, spośród których 80% wykazywało akceptację. W pokoleniu Y dominowały odpowiedzi neutralne, a pokolenie Z cechowało się największym rozproszeniem opinii – od 18% zdecydowanych przeciwników do 46% osób raczej akceptujących plotkowanie.

Zróznicowanie to może wynikać z odmiennych norm społecznych i sposobów komunikacji w miejscu pracy. Starsze pokolenia częściej mogą postrzegać plotkowanie jako nieprofesjonalne i sprzeczne z etyką zawodową, natomiast młodsze generacje mogą uznawać je za naturalny element relacji międzyludzkich i budowania więzi zespołowych.

Zjawisko mobbingu było różnie postrzegane w zależności od wieku respondentów. Aż 65% przedstawicieli pokoleń Y i Z deklarowało, że nie zetknęło się z tym problemem, podczas gdy 53% respondentów z pokolenia X doświadczyło go osobiście, a wśród Baby Boomers – 30%. Co więcej, aż 50% najstarszych badanych uważa, że ich rówieśnicy akceptują mobbing, podobnie jak 17% przedstawicieli X. Z kolei większość przedstawicieli pokoleń: Y (67%) i Z (50%) deklarowała unikanie osób stosujących takie praktyki (tab. 1 i tab. 2). Zróznicowane postawy mogą wynikać z odmiennych standardów kultury pracy w różnych dekadach. Starsze pokolenia mogły funkcjonować w środowisku, gdzie zachowania przemocowe były bagatelizowane lub postrzegane jako element stylu zarządzania. Młodsze generacje, wychowane w atmosferze większej świadomości psychologicznej i nacisku na dobrostan pracowników, częściej rozpoznają i odrzucają takie praktyki.

Tab. 2. Zjawisko mobbingu

Pokolenie	Czy w Pana/ Pani miejscu pracy spotkał się Pan/ Pani ze zjawiskiem mobbingu?		
	Tak, dot. mnie	Tak dot. współpracownika	Nie spotkałem się
BB	30%	30%	40%
X	20%	27%	20%
Y	65%	18%	17%
Z	64%	27%	9%

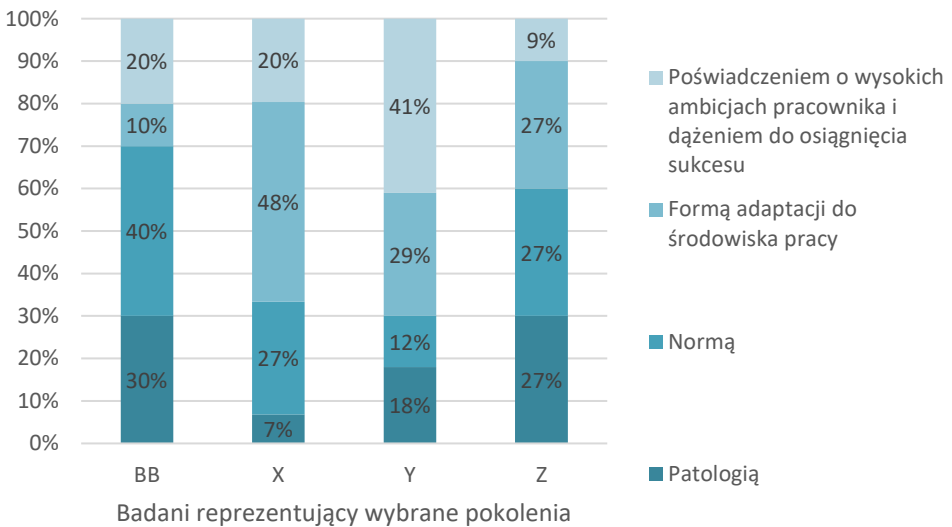
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tab. 3. Postawa otoczenia wobec działań o charakterze mobbingu

Pokolenie	Jak zwykle wyglądała postawa otoczenia wobec występujących w Pana/Pani miejscu pracy działań o charakterze mobbingu?			
	Ignorowanie problemu	Unikanie osób stosujących działania	Skarżenie przełożonym	Zaakceptowanie tej sytuacji
BB	16%	17%	17%	50%
X	50%	16%	17%	17%
Y	16%	67%	17%	-
Z	25%	50%	25%	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Postrzeganie pracoholizmu różniło się w zależności od przynależności pokoleniowej badanych. Jako patologię wskazało go 30% Baby Boomers i 27% przedstawicieli pokolenia Z. Dla 48% respondentów z generacji X to forma adaptacji do wymagań zawodowych, podobnie jak dla 29% Millenialsów. Jednocześnie aż 47% osób z pokolenia Y uznało pracoholizm za wyraz ambicji, co podzieliło jedynie 9% respondentów z pokolenia Z (rys. 2). Różnice te mogą wynikać z odmiennego rozumienia sukcesu i równowagi życiowej. Starsze i najmłodsze pokolenia częściej dostrzegają w pracoholizmie zagrożenie dla zdrowia i życia prywatnego. Z kolei Millenialsi i przedstawiciele generacji X, funkcjonujący w kulturze wysokiej konkurencyjności, częściej traktują nadmierne zaangażowanie w pracę jako sposób na osiągnięcie celów zawodowych.



Rys. 2. Pracoholizm

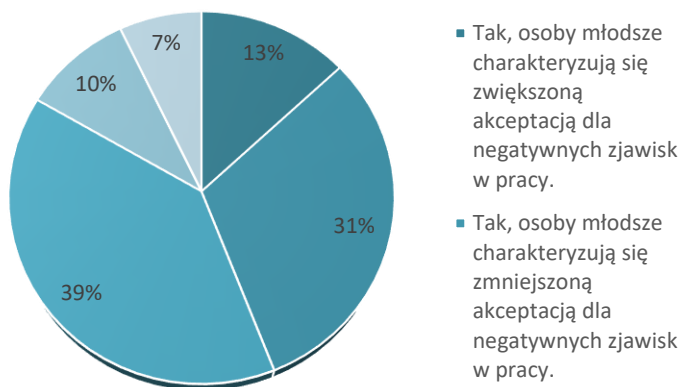
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Większość respondentów z pokoleń BB, Y i Z opowiadała się za rozdzieleniem życia prywatnego i zawodowego. Inaczej postrzegali to przedstawiciele pokolenia X – 53% z nich uznało współpracę z rodziną za korzystną, a 73% akceptowało zatrudnianie bliskich. Z kolei 40% osób powyżej 57. roku życia całkowicie odrzucało takie praktyki, podczas gdy pokolenia Y i Z (po 70%) dopuszczały je warunkowo – przy odpowiednich kwalifikacjach kandydata. Różnice te mogą wynikać z doświadczeń zawodowych – pokolenie X częściej angażowało rodzinę w działalność gospodarczą, natomiast młodsze i starsze pokolenia są bardziej

wyczulone na potencjalne konflikty interesów i naciskają na profesjonalizm oraz obiektywizm w środowisku pracy.

Badania wykazały, że 60% przedstawicieli pokoleń Baby Boomers i X postrzega narcyzm jako zjawisko negatywne i niepożądane w miejscu pracy. Tymczasem 59% Millenialsów wyraziło częściową akceptację dla narcyzmu, a 18% uznało go za neutralny. U reprezentantów pokoleniu Z podobne stanowisko zajęło 20% respondentów. Różnice te mogą wynikać z przemian kulturowych i wzrostu znaczenia autopromocji w życiu zawodowym. Przedstawiciele najstarszego pokolenia cenią skromność i zespołowość, natomiast młodsze osoby – wychowane w erze mediów społecznościowych – mogą postrzegać narcyzm jako element pewności siebie i strategii budowania marki osobistej.

Ostatni aspekt badań dotyczył postrzegania wpływu wieku pracownika na ocenę patologii organizacyjnych. Blisko 31% respondentów wskazało, że młodszy pracownicy są mniej tolerancyjni wobec patologii organizacyjnych, natomiast 39% wskazało, że starsi wykazują większą akceptację dla takich zachowań. Tylko 7% nie dostrzegało związku między wiekiem a postrzeganiem patologii (rys. 3). Może to wynikać z większej świadomości i zmieniających się norm społecznych wśród młodszych pokoleń, które kładą większy nacisk na etykę pracy i dobre praktyki. Starsi pracownicy mogą być bardziej przyzwyczajeni do określonych zachowań lub traktować je jako mniej problematyczne ze względu na doświadczenie i inne priorytety zawodowe.



Rys. 3. Wiek pracownika a akceptacja negatywnych zjawisk w miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

4. Dyskusja wyników

Przeprowadzone badania ujawniają istotne różnice międzypokoleniowe w zakresie akceptacji dysfunkcyjnych zachowań w miejscu pracy. Respondenci ze starszych pokoleń (głównie Baby Boomers) wykazują większy sprzeciw wobec nadużywania sprzętu firmowego do celów prywatnych, co może wynikać z ich tradycyjnego podejścia do pracy i wysokiej lojalności wobec pracodawcy [Becton i in., 2014, s.175-189]. Uczestnicy badania z pokoleń Y i Z, przejawiają większą akceptację dla takich działań, traktując je jako przejaw elastyczności i przystosowania się do zmieniających się warunków pracy [Olczak, 2025]. Zmiana ta odzwierciedla również ich podejście do czasu pracy, np. częstsze spóźnienia tłumaczone są przez nich kontekstem sytuacyjnym i potrzebą zachowania work-life balance [Growth, 2020].

W zakresie pracoholizmu uczestniczący w badaniu przedstawiciele różnych generacji różnią się zarówno w ocenie zjawiska, jak i ocenie jego znaczenia. Dla respondentów z pokolenia Baby Boomers to często norma, dla reprezentantów pokolenia X – adaptacja, a dla Millenialsów – wyraz ambicji. Respondenci z pokolenia Z nie postrzegają go jednoznacznie, co potwierdzają również badania nad znaczeniem równowagi między życiem zawodowym a prywatnym w tej grupie [Wilson i in., 2010, s.716-723].

Zatrudnianie bliskich w miejscu pracy znajduje największe poparcie wśród badanych przedstawicieli generacji X, co może być związane z chęcią zapewnienia rodzinie stabilizacji ekonomicznej. Badani, przedstawiciele młodszych pokoleń są bardziej krytyczni wobec tej praktyki i dopuszczają ją jedynie w przypadku odpowiednich kompetencji kandydatów [Ark Doradztwo, 2023].

Również postrzeganie narcyzmu różni się w zależności od wieku – reprezentanci starszego pokolenia uznają go za zjawisko negatywne, młodszy uczestnicy badania – traktują go neutralnie lub z akceptacją, często wiążąc go z potrzebą autoprezentacji i świadomości własnej wartości [Tian i Guo, 2023, s. 561]

Podsumowując, można z dużym prawdopodobieństwem przypuszczać, że sposób postrzegania dysfunkcji organizacyjnych różni się w zależności od przynależności pokoleniowej, co znajduje potwierdzenie w literaturze przedmiotu. Zrozumienie tych różnic jest kluczowe dla efektywnego zarządzania zespołami międzypokoleniowymi i tworzenia środowiska pracy opartego na zrozumieniu i szacunku [Szydło, 2018].

Podsumowanie

Wyniki badań ukazują wyraźne różnice pokoleniowe w akceptacji patologii organizacyjnych. Uczestniczący w badaniu przedstawiciele pokoleń Y i Z wykazują większą tolerancję dla zachowań kontrproduktywnych, jak spóźnienia czy użycie sprzętu firmowego do celów prywatnych, co może wynikać z luźniejszego podejścia do pracy i mniejszego przywiązania do hierarchii. Starsi pracownicy, szczególnie zaliczani do pokolenia BB, prezentują bardziej konserwatywną postawę – są mniej tolerancyjni wobec naruszeń zasad, ale częściej akceptują zjawiska takie jak mobbing, postrzegając pracę jako obowiązek. Respondenci z młodszych grup pokoleniowych reagują na przemoc w pracy bardziej asertywnie – zgłaszają nieprawidłowości i oczekują wyższych standardów etycznych. Różnice uwidoczniły się też w postrzeganiu pracoholizmu – starsi uznają go częściej za normę, młodszy – za patologię lub przejaw ambicji. Wobec nepotyzmu najbardziej przychylni byli pracownicy reprezentujący pokolenie Y, podczas gdy u respondentów rekrutujących się z młodszych generacji dominowało podejście bardziej krytyczne i akcentowanie konieczności wprowadzania rozwiązań gwarantujących równość szans. Z perspektywy praktycznej wyniki badań podkreślają potrzebę dostosowania stylu zarządzania do zróżnicowanych oczekiwań przedstawicieli różnych pokoleń. Wymaga to budowania kultury organizacyjnej opartej na przejrzystości, etyce oraz równowadze między życiem zawodowym a prywatnym. Szczególną uwagę należy poświęcić rozwijaniu mechanizmów umożliwiających bezpieczne zgłaszanie nieprawidłowości oraz promowaniu odpowiedzialnych i etycznych postaw wśród pracowników. Z kolei z punktu widzenia naukowego istotne staje się również prowadzenie dalszych badań nad dynamiką relacji pokoleniowych w miejscu pracy, zwłaszcza w kontekście postępującej digitalizacji, globalizacji oraz zmian w systemach wartości, które kształtują postrzeganie norm i zachowań w środowisku zawodowym.

ORCID iD

Iwona Mendryk: <https://orcid.org/0000-0002-1127-0255>

Literatura

1. Amir M. (2025), *Workplace Challenges and Leadership Issues: A Reasearch Analysis on Toxic Leadership*, Harvard University, s. 5-8.

2. Ark Doradztwo (2023), *Różnice pokoleniowe między pracownikami X oraz Y*, <https://www.ark-doradztwo.pl/czytelnia/roznice-pokoleniowe-miedzy-pracownikami-x-oraz-y/>, [11.05.2025].
3. Banasiewicz R. (2024), *Pracoholizm-przyczyny i skutki*, <https://rehab-terapia.pl/blog/pracoholizm-przyczyny-i-skutki/>, [05.05.2025].
4. Becton J.B., Walker H.J., Jones-Farmer A. (2014), *Generational differences in workplace behavior*. Journal of Applied Social Psychology, 44(3), 175–189.
5. Burr H., Balducci C., Conway P.M., Rose U. (2022), *Workplace Bullying and Long-Term Sickness Absence-A Five-Year Follow-Up Study of 2476 Employees Aged 31 to 60 Years in Germany*, Int J Environ Res Public Health nr 19, s.1-10.
6. Constant Growth (2023), *Pokolenie baby boomers, X, Y, Z – różne nastawienie wobec pracy*, <https://constantgrowth.pl/pokolenie-baby-boomers-x-y-z-rozne-nastawienie-wobec-pracy/>, [11.05.2025].
7. Dobra Fundacja (2024), *Mobbing w środowisku pracy – prezentacja raportu*, <https://www.dobrafundacja.org.pl/mobbing-w-srodowisku-pracy-prezentacja-raportu>, [27.04.2025].
8. Flieger M (2023), *Koncepcja spójności, a efektywność organizacyjna*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 74, s.71-76.
9. Kam H., Harcourt M. (2024), *Digital Addiction in Organizations: Challenges and Policy Implications*, Employee Responsibilities and Rights Journal, nr 36, s.519-533.
10. Kim B-J., Lee J., Jung J., Kim M.J. (2023), *Job insecurity during the COVID-19 pandemic and counterproductive work behavior: The sequential mediation effects of job stress and organizational identification and the buffering role of corporate social responsibility*, Frontiers in Public Health, s. 1-9.
11. Kojic M., *Workplace Communication Statistics in 2025*, <https://pumble.com/learn/communication/communication-statistics> [29.04.2025].
12. Olczak A. (2025), *Różne pokolenia w firmie*, https://www.agnieszkaolczak.pl/rozwój_osobisty/rozne-pokolenia-w-firmie/, [11.05.2025].
13. Pasieczny J. (2012), *Patologie organizacji w okresie kryzysu*, Zarządzanie i Finanse, nr 4, cz. 2, s.118.
14. Pasieczny J. (2015), *Obszary i źródła patologii organizacyjnych*, Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie 83, s.532-533.
15. Polska Agencja Prasowa (2024), <https://www.pap.pl/aktualnosci/raport-absencja-w-pracy-wywolana-epizodami-depresyjnymi-kosztowala-gospodarke-w-2023-r>, [05.05.2025].
16. Polska Agencja Prasowa (2024), <https://www.pap.pl/aktualnosci/raport-absencja-w-pracy-wywolana-epizodami-depresyjnymi-kosztowala-gospodarke-w-2023-r>, [05.05.2025].

17. Prolonged sitting, psychosocial risks and digitalisation top workplace safety and health concerns, new EU survey reveals (2025), <https://osha.europa.eu/en/about-eu-osha/press-room/prolonged-sitting-psychosocial-risks-and-digitalisation-top-workplace-safety-and-health-concerns-new-eu-survey-reveals> [03.04.2025].
18. Ray R.S., Ong P. (2020), *Unequal access to remote work during the pandemic*, UCLA Center for NEighborhood Knowledge, s. 1-8.
19. Słownik Języka Polskiego, <https://sjp.pwn.pl/sjp/pokolenie;2503544.html>, [08.05.2025].
20. Smulewicz M. (2021), *Problemy i zaburzenia w zarządzaniu drogą do trwalszych patologii?*, <https://monikasmulewicz.pl/blog/300-problemy-i-zaburzenia-w-zarzadzaniu-droga-do-trwalszych-patologii/> [30.04.2025].
21. Snarska K.K., Sejbuk A., Szydło J. (2024), *Wypalenie zawodowe- zagadnienia teoretyczne*, w: Klimaszewska K., Krajewska-Kulak E. (red.), *Współczesne wyzwania w ochronie zdrowia*, T. 11, Uniwersytet Medyczny w Białymstoku, Białystok, s. 200-209.
22. Spector P.E., Fox S. (2005), *Counter work behavior: Investigation of actors and targets*, APA Books, Washington.
23. Szczegielniak M. (2025), *Co najczęściej wykluczało nas z pracy w 2024 roku?*, <https://cowzdrowiu.pl/aktualnosci/post/co-najczesciej-wykluczalo-nas-z-pracy-w-2024-roku>, [05.05.2025].
24. Szostek D. (2018), *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej, a skłonność pracowników do zachowań kontrproduktywnych*, *Organizacja i Kierowanie* 3, s.133-135.
25. Szydło J. (2017), *Differences between Values Preferred by Generations X, Y and Z*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 18 (3/1), s. 89-100.
26. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
27. Szydło J., Czerniawska M. (2024), *Intercultural maturity of managers*, *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization & Management Series* 200.
28. Szydło J., Czerniawska M., Rzepka A., Fariñas B.A. (2024), *Inclusive management in a diversified cultural environment*, *Economics and Environment* 87(4), s. 1-29.
29. Szymczuk J. (2025), *Pokolenia na rynku pracy – podsumowanie*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-na-ryнку-pracy-podsumowanie>, [05.05.2025].
30. Tian X., Guo, Y. (2023), *The Effect of Deviant Workplace Behavior on Job Performance: The Mediating Role of Organizational Shame and Moderating Role of Perceived Organizational Support*, *Behavioral Sciences*, 13(7), 561, [12.05.2025].
31. Wilson B., Squires M., Widger K., Cranley L., Tourangeau A. (2010), *Generational differences in distress, attitudes and incivility among nurses*, *Journal of Nursing Management* 16(6), 716-723.

Acceptance of pathological phenomena in the organization. Intergenerational differences

Abstract

Currently, the labor market is composed of individuals representing four generations: the Baby Boomers, Generation X, Generation Y, and the emerging Generation Z, which is just entering the workforce. Each of these age groups was born and raised in different historical, political, social, and economic environments. These factors have influenced differences in the perception of many phenomena — from relationships with close ones to professional work. The aim of the study was to identify the level of acceptance of pathological phenomena within organizations, considering the issue from an intergenerational perspective.

To carry out the empirical research, the diagnostic survey method was used. The research tool was a questionnaire. The study involved 153 individuals representing the respective generations. Based on the results obtained, it can be concluded that representatives of different generations significantly differ in their levels of acceptance of pathological phenomena in organizations.

Key words

organizational pathologies, dysfunctions, mobbing, nepotism, workaholism, Baby Boomer generation, Generation X, Generation Y, Generation Z