

## PROBLEMATIČNI SURADNIK KAO NOVI KOMUNIKATIVNO RADNI PROBLEM NADREĐENIM OSOBAMA

*Polona Kambič, Vesna Janković*

*Fakultet organizacijskih znanosti, Novo Mesto, Slovenija*

### *Sažetak*

S obzirom na to, da smo svjedoci stalnih promjena, suočeni smo sa suradnicima koji su identificirani kao problematični. Budući da i u našem radnom okruženju ima takvih radnika, odlučile smo istražiti taj problem. Istraživačko pitanje (IP): Postavile smo istraživačko pitanje kako u pojedinoj organizaciji prepoznamo problematičnog zaposlenika? Zanima nas da li na takvo ponašanje ima utjecaj radno iskustvo, motivacija, vrijednosti ili način vođenja. Uočile smo, da je relevantno pitanje da li i u kojoj mjeri na takvo ponašanje utječu međugeneracijske razlike i da li one uzrokuju problematično ponašanje.

Svrha: Svrha ovog članka je istražiti dva konkretna slučaja-profila problematičnih zaposlenika iz različitih generacija: generacije "X" u profitnoj organizaciji i generacije "Babyboom" u neprofitnoj organizaciji. Želimo identificirati i procijeniti načine ponašanja dviju problematičnih zaposlenika, različitih generacija i pristupe njihovih vođa. Istražujemo da li na vođenje i zaposlenika ima utjecaj razlika između generacija.

Metoda: Studija dvaju slučajeva iz perspektive rukovoditelja. Rezultati: Procjenjujemo da im nedostaje znanja iz područja društvenih i radno specifičnih kompetencija i motivacije, što čini većinu problema i stvara problematično ponašanje. Otkrile smo, da je zadatak svakog voditelja otkrivanje slabosti svakog pojedinca s namjerom da im se pomogne naći načine kako smanjiti stres, preusmjeriti pažnju na zadatke i postizanje ciljeva. Utvrdile smo, da je ponašanje zaposlenika odgovor na ponašanje voditelja. Voditelj je odgovorna osoba koja treba poduzeti odgovarajuće mjere onda kada se problemi pojave.

Problematičan radnik je dodatno opterećenje za voditelja i negativno utječe na njegovu produktivnost. Negativno stajalište također utječe na frustracije i smanjuje učinak drugih zaposlenika. Takav odnos šteti organizacijskoj klimi, sve veća i veća je fluktuacija zaposlenika i uspjeh organizacije pada. U određenim organizacijama slična istraživanja još nisu nikada napravljena, iako su se slične konfliktne situacije događale i u prošlosti.

Ograničenja istraživanja može se vidjeti u činjenici da je studija slučaja formirana od strane rukovoditelja i danemamo povratne informacije sa strane problematičnih suradnika.

*Glavne riječi:* problematični suradnici, generacijske razlike, vještine, krizni menadžment, motivacija, uvoditelj

### **Uvod**

U cilju ostvarenja postavljenih ciljeva voditelja, oni trebaju svoje suradnike, koji im vjeruju, tako da možemo reći da je uspjeh vođe uvelike odvisan o radu podređenih. U svakom slučaju uvrijedi i obrnuto, da je rad voditelja izravan utjecaj na rad podređenih, što ukazuje na međuovisnost. Vođenje može biti prijatno, ako imamo na umu, da su ljudi vrijedni, oduševljeni i poslušni, ali u realnom životu nije uvijek tako. Svugdje, gdje ljude povezuje neki odnos, kao na primjer na radnom mjestu, zaradi razli-

čitih progleda sa svake strane dolazi do različitih i ponekada čak i suprotnih mišljenja. Zbog toga je pravi izazov voditi lijene, zahtjevne i suradnike koji ne slušaju, i to tako, da oni ostanu na svom radnom mjestu, a problemi se anuliraju. Zadatak je zato svakog vođe da osjeti i da potraži slabe točke svakoga pojedinca, da nađe načine kako smanjiti napetosti i preusmjeriti pozornost tako, da budu postavljeni ciljevi i zadatci ostvareni. Postavili smo si istraživačko pitanje kako u pojedinoj organizaciji prepoznamo problematičnog suradnika? Zanimalo nas je da li na problematičnost imaju

upliv starost, motivacija, vrijednosti i stil vođenja. Zaključili smo, da je vlažno i pitanje da li i u kolikoj mjeri međugeneracijske razlike imaju upliv na ponašajne i uzrokuju problematično vladanje? Svrha ovog članka je istražiti dva konkretna slučaja-profila problematičnih zaposlenika iz različitih generacija: generacije "X" u profitnoj organizaciji i generacije "Babyboom" u neprofitnoj organizaciji. Želimo identificirati i procijeniti načine ponašanja dviju problematičnih zaposlenika, različitih generacija i pristupe njihovih vođa. Istražujemo da li na vođenje i zaposlenika ima utjecaj razlika između generacija.

### Teorijska pozadina

Suradnik, koji je lijep, zahtjevan i neposlušan je na neki način za vođu zahtjevan, na drugi način pa problematičan. Lešnik /1/ smatra da su zahtjevni oni, koji prouzrokuju gubitak veće količine vremena, budući da se drugi sa njima vrlo puno bave i zbog toga smanjuju svoju produktivnost i produktivnost ostalih zaposlenih, te u ekstremnim primjerima i posredno ili neposredno uzrokuju fluktuaciju i sa time smanjuju prihode organizacije. Razvrstamo ih u nekoliko posebnih kategorija, i te su: negativci, mučenici, sveznalice, pasivisti, agresivci i perfekcionista. O problematičnim ljudima su razmišljali Faganelj i Krajanović /2/, oni su zaključili, da su to osobe, koje imaju veliki potencijal za rast, a sa vrlo niskim radnim učinkom, te da ih je jako teško motivirati. Jančan i Kern /3/ su na osnovi vlastitih iskustava zaključili, da problematični suradnici obično uzrokuju nezadovoljstvo kod svojih kolega, jer je nivo njihovog realiziranog učinka uvijek na granici očekivanoga. Osim toga, oni uvijek točno znaju, što je njihov posao, tako da im nitko ne može pravno oponirati. Rijetko, ako uopće se dogodi, da će se svojih zadataka primiti samoinicijativno, pa i tada ih neće završiti. Najbolje funkcioniraju u osobnim kontaktima, gdje su osobno pozvani k točno određenom zadatku, kojeg obično i kvalitetno izvedu. Navode, da se pri tome pokaže, da imaju velike potencijale, koje pa obično upotrijebe samo za uspješno i učinkovito izbjegavanje dodatnih poslovnih zadataka. Zaključuju da asu problematični zaposleni obično verbalno jaki, poznaju zakon i na njega se u svakom trenutku

pozivaju. Imaju osjećaj, da su odlični radnici i da vođa ima nešto protiv njih. Problemi koji nastaju u radnom okruženju su isto tako i odraz međugeneracijskih razlika i s tim različitim vrijednosti i potreba pojedinaca. O tome govori Brečko /4/ i obzirnom na činjenice pojedince uvrštava u četiri generacijske grupe, koje danas možemo naći na trgu radne snage:

- generacija »veterana«, rođeni između 1922 – 1943 godine,
- generacija »djeca blagostanja«, rođeni u razdoblju između 1944 – 1960 godine,
- generacija »x«, rođeni između 1961 – 1980 godine,
- generacija »y«, rođeni između 1981 – 1997 godine.

Generacija »z« su pojedinci, rođeni poslije 1997 godine, ali oni još nisu na trgu radne snage i zato o njihovim vrijednostima ne znamo puno. Zaposleni u različitim životnim razdobljima imaju različite potrebe, zato mora vođa tom dijelu života posvetiti posebnu pozornost. Kragelj /5/ kaže, da je na početku karijere jako važna materijalna strana, jer si tada organiziraju život, osnuju obitelji, rješavaju stambeni problem. Zbog toga trebaju i žele siguran posao i primjerenu plaću, što im omogućuje normalan život. Na vrhuncu karijere je već važniji status i položaj, mogućnost samostalnog odlučivanja i neodvisnost. Novac (plaća) služi više kako potvrda statusa, nego za zadovoljenje osnovnih potreba, sigurnost posla nije više tako izražena. Prema kraju karijere su potrebe drugačije, jer većina ljudi želi umireniji ritam posla, manje stresnu radno okruženje, nekoliko »ispreći« i preživjeti više vremena sa unucima i baviti se hobijima. Vođa mora posvetiti pažnju i vrijednostima, koje se kroz generacije mijenjaju. Za te Kragelj /6/ kaže, da su kod mlađih, koji su odrastali u okruženju takmičenja i konkurencije, individualni interesi i uspjesi puno veći, nego kod starijih. Rad nije više vrijednost sama po sebi, cijeni se prije svega rezultat i dobit, mladima su važni: ugled, društvo, prijatelji, sloboda i neovisnost i nova iskustva. Generacija, koja je danas stara između 50 i 60 godina, pa je odrasla i radila u drugačijem sistemu vrijednosti, u kojem je bio rad vrednota i pravo na rad zagarantirano.

Osjećao se jak timski duh i pripadnost jednom poduzeću je bila od prvog zapošljavanja do umirovljenja. Zbog toga ti ljudi više cijene rad kao proces, pripadnost poduzeću i sudjelovanjem, umjesto takmičenja. Vezano na potrebe i vrijednosni sistem organizacije mora vođa upotrebljavati različite motivacijske pristupe za svaku grupu zaposlenih, posebno mora biti još posebno pažljiv koda starijih suradnika, gdje je posebno važan osjećaj važnosti, cijenjenosti. Kragelj /7/ misli, da imaju stariji puno puta osjećaj, da su višak, da nisu dorasli tempu mlađih i da ne vide više smisla u tome što rade i jednostavno se prestanu truditi. Iskrena pohvala i priznanje nadređenih mogu vratiti osjećaj da su korisni i cijenjeni. Na vladanje suradnika, kojeg prepoznamo kao problematičnog utječu i njegove kompetencije. Njegove osobne kompetencije, kompetencije vođe i kompetencijeM poduzeća. Kao kompetencije podrazumijevamo sve sposobnosti upotrebe svojeg znanja i sve ostale mogućnosti koje su potrebne, da se neka zadaća, rad, uloga u poslovnom procesu izvede/odigra uspješno i učinkovito. Obuhvaćaju znanja, vještine, spretnosti, osobne karakteristike i značajke vladanja pojedinca, sistem vrijednosti, vjerovanja. Kompetencije je moguće razvrstati kao: (1) vidljive (znanja, spretnosti, vještine), koje dosta jednostavno razvijemo sa edukacijom i vježbanjem, te (2) skrivene (osobine, sistem vrijednosti, vjerovanja), koja je teže razviti sa educiranjem i zato je lakše ići drugim putem i izabrati prave ljude za prava mjesta. Na području učenja spretnosti i kompetencija su različiti autori razvili različite pristupe. Cranmer /8/ se pita, što je bolje: učenje kompetencija na nivou pojedinca i grupe ili na nivou organizacije. Po Drummond i ostalima /9/ su mogući tri pristupi k učenju kompetencija: projektni način učenja, paralelni način učenja i način učenja na radnom mjestu. Ti pristupi su važni zbog toga, što u današnjem poslovnom svijetu poslodavci traže fleksibilne i prilagodljive radnike, jer žele svoje organizacije čim bolje otvoriti i prilagoditi ih zahtjevima okruženja /10/. Raybound i Sheedy /11/ zaključuju, da moraju zaposleni u organizacijama poznati i usvojiti veći broj spretnosti i kompetencija, kao što su: komunikacijske spretnosti, sposobnost uživljavanja, motivacijske spretnosti, kompetencije za učinkovito odlučivanje,

spretnosti planiranja i spretnosti improvizacije. Knight i Yorke /12/ u vezi sa traženjem skupnih kompetencija upozoravaju na činjenicu, da je potrebe po kompetencijama potrebno ustanoviti u konkretnom poslovnom okruženju. Tumačenje toga, što su kompetencije, jako zavisi od različitih tumačenja, na koje utječe organizacijska kultura, jezik i poslovno okruženje u kojem djeluje organizacija /13/. Postoje pokusi mjerenja kompetencija, ali je usprkos tome potrebno napomenuti, da su kompetencije skup stručnog znanja, procesa, interesa, osobne motivacije, znanja, osjećaja, koje upotrebljavamo za uspješno rješavanje zadataka. Po Zehrerjevi i Mössenlechnerjevi /14/ su kompetencije uvijek nešto više, nego samo kombinacija znanja, spretnosti, vjerovanja ili sposobnosti. Zbog toga ih sa jednodimenzionalnim pristupom ne možemo pojasniti.

Kompetencije vođenja za uvađanje promjena možemo razdijeliti na tri veće skupine:

- (1) kognitivne kompetencije – divergentno razmišljanje, kritično presuđivanje, kreativnost, rješavanje problema, analitično razmišljanje, vladanje brojkama.
- (2) Funkcionalne kompetencije – poznavanje komuniciranja, poznavanje tehnologija, međukulturna kompetentnost, postavljanje ciljeva, sposobnost učenja, planiranje osobne karijere, poduzetništvo, motiviranje.
- (3) Osobne i socijalne kompetencije: upravljanje odnosa, poznavanje timskog rada, empatičnost, etičnost, vođenje primjerom, aktivno slušanje, postavljanje pitanja.

Pored navedenih kompetencija vođa treba imati znanje bi vještine sa s područja kriznog vođenja, gdje identificiranje problematičnoga suradnika i prepoznavanje svih njegovih osobnih i generičkih kompetencija nije jednostavno, a posao mora nesmetano teći naprijed u smjeru dostizanja ciljeva. Krizu možemo, po Malešičevoj teoriji /15/, gledati kao upravno – voditeljsku krizu, odnosno kao interventni način kriznog vođenja, kada imamo posla sa problematičnim suradnicima. Učinkoviti vođe u takvim situacijama ne usvajaju puno odluka, umjesto toga se posvete onome, što je važno.

Znaju kada mora odluka biti temeljena na načelima i kada mora biti pragmatična. Jasno im je, da je najteže se odlučiti između pravog i pogrešnog kompromisa. Jasno im je i to, da najviše vremena ne uzme odluka, nego kako tu odluku provesti u praksi /16/. Drucker /17/ isto tako kaže, da najbolji vođe pomažu suradnicima doseći dvije stvari: postaviti ciljeve i realizirati ih. Na takmičarski duh i odnos podređenih ima veliki utjecaj način vođenja, koji bazira na organizacijskoj kulturi /18/. Organizacijska kultura je podloga za interakciju organizacije sa okolinom i podloga ili uzrok za razvoj određenog načina vođenja, koji neposredno utječe na uspješnost organizacije. Khan i Anjum /19/ zaključuju, da ima vođenje jak utjecaj na uspješnost organizacije. To još posebno važi za ulogu vođe kod razvoja dugoročnih ciljeva organizacije, koji su izraženi u njejoj strategiji. Voditelj/vođa realizira ciljeve organizacije, tako da motivira zaposlene k njihovim osobnim ciljevima i slijeđenju poslanstvu te vizije organizacije. Po Ambrožu i Veljkoviću /20/ potpora vođe pozitivno utječe na pripravljenost zaposlenika u organizaciji, da se uključuju u promjene i da stalno inoviraju proizvode i usluge organizacije i razvijaju inovacijsku kulturnu organizacije.

Templar /21/ u pravilu broj 32 kaže: »Naučite svoje ljude, da k vama dolaze sa rješenjima i ne problemima.« Naslanja se na to, da problematični suradnici nastanu iz slabe navike, zato je potrebno biti ustrajan, da dolaze samo onda,

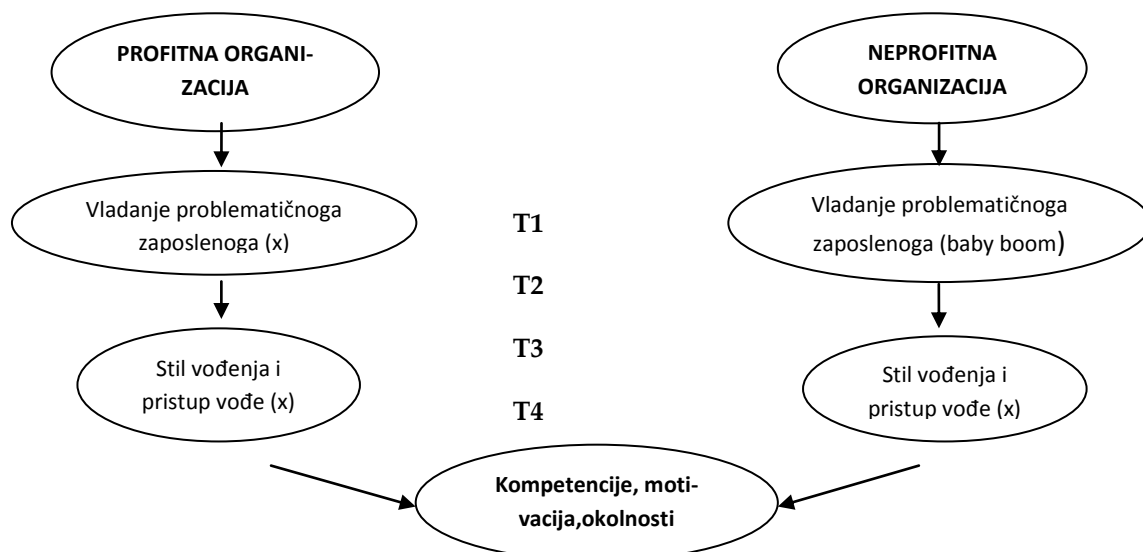
kada imaju rješenje. Tada, kada ispostave problem, ih je potrebno pitati, gdje oni vide rješenje? S tim rješavaju problem i dobiju potvrdu da mogu, da imaju priliku sudjelovati, mijenjati i vidjeti da su vrijedni povjerenja.

Iz navedenih teorijskih stajališta, koje smo pridobile iz pregledane literature, za daljnje istraživanje vođenja problematičnih suradnika, razvijamo slijedeće teze:

- (1) Teza 1 – problematičnoga suradnika je teško otkriti.
- (2) Teza 2 – Na problematično vladanje suradnika utječu starost, motiviranost i vrijednosni sistem.
- (3) Teza 3 – Pristup vođe uvjetuje problematično vladanje zaposlenih.
- (4) Teza 4 – Razlika u generaciji vođe uvjetuje problematično vladanje zaposlenih.
- (5) Teza 5 – Vođa mora svoje kompetencije stalno nadograđivati.

#### Upotrebene metode u istraživačkom zadatku

Za predstavljanje teoretskih osnova i pripreme smo upotrijebile metodu deskripcije, za izradu empirijskog dijela pa metodu studije primjera dviju profila problematičnih suradnika generacije »x« u profitnoj organizaciji i generacije »baby boom« u neprofitnoj organizaciji, obje studije s rađene sa vidika njihovih vođa. Slika 1 prikazuje tok istraživanja.



Slika 1. Teorijski model istraživanja (autorski rad)

Provjeravali smo vladanje svakog problematičnog zaposlenoga, da bi došli do zaključaka, presudili i vrednovali uzorke tih, dakle suradnika generacije »x« u profitnoj organizaciji i suradnika generacije »baby boom« u neprofitnoj organizaciji. Da bi to došli do zaključaka smo si postavile slijedeća izlazna pitanja: (1) starost, (2) spol, (3) rada dob, (4) odnos do rada, (5) odnos do suradnika, (6) odnos do vođe, (8) odnos do kupaca (stranaka), (9) sustav vrijednosti.

Isto tako smo provjerili vođe problematičnih zaposlenih, oba iz generacije »x«. Postavili smo i skupne točke, na osnovi kojih smo željele proučiti stil vođenja i pristupe svakog vođe do problematičnoga zaposlenoga. Istražiti smo htjele i mogući upliv međugeneracijskih razlika između problematičnog zaposlenog i vođe,

te koliko te razlike utječu na problematično vladanje. Da bismo mogle to ustvrditi, smo si postavile slijedeće skupne izlazne točke: (1) starost, (2) spol, (3) izobrazba, (4) radna dob, (5) vrijeme na voditeljskoj funkciji, (6) stil vođenja, (7) pristup k problematičnom zaposlenome, (8) utjecaj generacijskih ili međugeneracijskih razlika na problematično vladanje zaposlenoga.

### Rezultati istraživanja

Na osnovi postavljenih izlaznih točaka smo provjerile svakog posebno problematičnog zaposlenoga, da bi zaključile, presudile i ocijenile uzrok njegovog vladanja, i to za suradnika generacije »x« u profitnoj organizaciji i suradnika generacije »baby boom« u neprofitnoj organizaciji. Uspoređivanje rezultata je prikazano u tabeli 1:

Tabela 1: Uspoređivanje rezultata dviju problematičnih zaposlenih

Problematičan suradnik	Generacije »x« u profitnoj organizaciji	Generacije »baby boom« u neprofitnoj organizaciji
1) Starost	47 godina	53 godine
2) Spol	Muškarac	Muškarac
3) Stupanj edukacije	Peti stupanj	Fakultetska
4) Radna dob	27 godina	33 godine
5) Odnos do rada	Dosada, neprijaznost, puno grešaka pri radu, površnost i puno brojnih pismenih i usmenih pritužbi sa strane gostiju. Budući da je organizacija profitna je nužno potrebno znanje stranih jezika, za čije učenje ne pokazuje nikakav interesa (tečajevi se izvode besplatno u okviru poduzeća). Lakše sjedi na stolcu i čeka, da suradnik/suradnica pored nje riješe situaciju. Svakako je to potpuno neprimjerna situacija, uzevši u obzir, da su gosti pred njom. Pod pitanjem je i znanje pravopisa, što još dodatno otežava rad. Svaki pisani dokument je potrebno pred pošiljanjem pregledati, što je još dodatan posao vođe. Na osnovi pritužbi je bilo u prošlosti izvedenih nekoliko disciplinskih postupaka, ali posebnih pomaka nije bilo. Plaća koju suradnik dobije je na dnu ljestvice, tako da manje ne može dobiti. Suradnik vrlo poveličava svoj rad, govori kako je zapravo fjako dobar i kako si ne zasluži tako mali dohodak. Vrlo rado svima objašnjava, kako je po krivici premješten iz boljeg radnog mjesta na slabije.  Budući da je posao koji obavlja vezan na novac, potreban je stalan nadzor nad izdanim računima i	Bez bilo kakve inicijative, napravi samo ono, što je na granici očekivanog ili još i manje. Ne pokaže nikakve žele po dodatnoj edukaciji iako zbog toga teže slijedi promjenama, a zbog toga ih niti ne želi. U pravilu radi samo u okviru zahtijevanoga radnog vremena. Čak i onda, kada pozna problem i rješenje, nije spreman svoje mišljenja dijeliti sa drugima, dok nije sa strane vođe osobno izazvan, a i onda surađuje više na silu. Spreman je svoje mišljenje podijeliti sa suradnicima, onda, kada mu to paše. Delegrirane dodatne radne zadatke uvijek primi sa otporom i sa nebrojenim izgovorima, povećava opseg svog posla i poveličuje ga skupa sa nebrojenim problemima, koje vidi. Ne pokaže zauzetost za rad, zato mu vođa ne povjerava odgovornijih zadataka, jer uvijek postoji dvojba u dobro odrađen zadatak. Budući da nije od povjerenja, radi uglavnom rutinske zadatke. Vrlo dobro poznaje radno-pravne zakone, jer hoće da je uvijek obaviješten o pravima. To potvrđuje, da ima veliki potencijal, a ne želi ga dijeliti sa organizacijom, odnosno samo toliko ga dijeli, koliko je nužno potrebno. Sebe smatra za doličnog radnika, koji napravi još i previše za dobivenu plaću (iako ima

nezaključenim temeljnicama. Vrlo brzo je zaključio i gdje su u sistemu mogućnosti zloupotreba i to vrlo spretno iskorištava.

#### 6) Odnos prema suradnicima

Manipulatoran je u cjelini. Usprkos svim upozorenjima, razgovorima, da je potrebno da suradnike treba i da je potrebno imati dobar odnos sa njima, to ne uvažava. Svaka greška koja je nastala, je ili nastala zbog prethodnog suradnika, koji mu neki podatak nije prenio, ili je čak prijašnji suradnik napravio grešku i potaknuo je njemu, bilo zbog zahtjevnog gosta, bilo zbog slabog svjetla ili lošeg obračunskog sistema. Dakle, nema stvari za koju ne bi našao razlog ili krivnju nekog drugog. Čak i onda, kada ga vođa postavi pred zid, da ima samo on široki spektar primjedbi, tako pismenih kao i usmenih, on tvrdi da to nije istina, da se trudi, da mu suradnici potiču da mu šmrkavci (gosti) neće govoriti, što je pravo i što nije, kad on ima veća toliko iskustva, radne dobi i sve zna. Ima jako podcjenjujući odnos do mlađih suradnika. Stalno im daje do znanja, da je stariji, sa više iskustva i sa velikom, lijepim brojem radnih godina. To iskorištava u svrhu preslagivanja radnih zadataka na mlađe, da je u radnom vremenu više okolo, nego na radnom mjestu i da suradnik/ca praktično sama napravi sve radne zadatke. U slučaju, kada mlađi suradnik razgovara sa gostom, vrlo rado upada u razgovor i nudi rješenja, u smislu, pa valjda ja znam, jer sam stariji i pametniji. I to uvijek sa izgovorom, da nudi pomoć.

#### 7) Odnos do nadređenog

U odnosu do vođe je uvijek prijazan. Nikada ne pokazuje pravo lice, što iskorištava u svoju obranu, u smislu, vidiš, ja sam uvijek u redu. Zadatke, koji su mu dani primi, a ipak ima nebrojeno korisnih prijedloga, koji se suprotstavljaju izvedbi. U slučaju, kad ga vođa pita, ali poznaje sve novosti i pravila, je odgovor uvijek negativan sa komentarom »to mi nitko nije rekao«. Ponekad ga i suradnici pitaju, zašto sam ne potraži informacije, jer su sve dostupne, samo interesirati se je potrebno, odgovara: za taj novac je to to.

U slučaju reklamacija, kad je pozvan k vođi na razgovor, uvijek se prvo ljuti, jer on radi dobro i da je to krivično. U slijedećoj fazi objašnjava, kako su gosti neprijazni i da se jako trudi, u trećoj fazi traži greške suradnika, u četvrtoj pa traži izgovore na osjećajnoj/osobnoj strani. Žuri se objasniti, da ima kod kuće dvoje djece, koje mora preživljavati. Vođa proba cijelo vrijeme probuditi osjećaj slabe vijesti, prikaže usporedbu iskustva sa njegovom djecom i djetetom vođe, u smislu, ma znaš, kako je teško odgajati djecu i kakva su vremena.... Na jednom između zadnjih susreta je čak naveo kao mogući razlog za svoje probleme svoje roditelje i predstavio priču o alkoholizmu, batinama i zloupotreba-

jednu najvećih plaća u poduzeću), koju je dobio tako sa radnim iskustvom kao i sa brojnim napredovanjima u prošlosti

Svoje neznanje nadoknadi sa iskorištavanjem mlađih suradnika, koji mu pomažu kod „težih zadataka“. U zamjenu im, kao suradnik sa najviše iskustva, daje savjete u pravom trenutku, sa čim potencira njihovu ovisnost od njega. Tako imaju osjećaj, da im pomaže, a u biti je ravno obrnuto. Do njih se vlada kao roditelj, i mlađi suradnici ga tako doživljavaju, što znači da im je namijenio ulogu djeteta. Inače je kod njih jako popularan, njegovo mišljenje ima na njih veliki utjecaj, čega je on svjestan i to iskorištava u svoju korist. Njegova izobrazba je iz asocijalnog usmjerenja, odlično poznaje vještinu manipulacije ljudima.

Radne zadatke, koji su delegirani njemu vrlo spretno razdijeli među mlađe suradnike, tako da oni ni ne znaju, da rade umjesto njega. Oni zbog toga rade dodatne satove, a on ide kući na vrijeme. To radi mimo vođe i u biti sam predstavlja neformalnog vođu. U prikriivanju je tako spretno, da vođa toga dugo nije ni primijetio, jer ima ured u drugom katu, što je još dodatno omogućilo njegovo djelovanje.

Uvijek se stavi na stranu suradnika, kada je on pod sankcijama vođe. To još bolje pojačava njegovu neformalnu ulogu, jer je kod suradnika jako popularan, budući da se zauzima za njih, a u biti ih tako još bolje podređuje sebi. Budući da nije bio izabran za formalnog vođu u prošlosti, si tu želju ostvaruje na drugom, neformalnom nivou vođenja organizacije.

Jako je prefinjen u odnosu do nadređenog, ponekad čak pretjerano prijazan i susretljiv, slijedeći put pa na suprotnom brijegu. Kada sudjeluje na sastanku sa vanjskom osobom, uvijek se fizički postavi na stranu posjetitelja, kao da bi htio vođi poručiti »sjedim nasuprot tebe, nisam s tobom, nisam dio tvoje priče«. Usprkos tome, da ga vođa na tu situaciju uvijek upozori, sa smiješnim izgovorima uvijek napravi jednako. Svaki dodatan zadatak uvijek primi sa jasnim nezadovoljstvom, ne postavlja pitanja, koja bi pokazala zanimanje za zadatak, uvijek pa štrebao točne instrukcije i ne napravi ništa više, nego što je bilo naručeno. Jako pojačava vrijednost svoga rada, kao da poručuje vođi, da ga ima previše i da je jako kompleksno. U stvarnosti ga ima malo i još ne napravi dovoljno, u nova znanja pa ne želi ulagati baš nikakav napor. Očigledno je, da sa postojećim sposobnostima dobro izlazi na kraj, radi malo, ima dobru plaću, odlazi na posao i s posla na minutu točno, ne radi dodatne sate, poslije posla se vođi nikada ne javlja na osobni telefon, ako ga zbog važnosti posla treba. Potpuno je svjestan, da to nije dužan napraviti, jer nema službeni telefon.

ma, koje je doživio u mladosti.

U svakom slučaju si vrlo želi uspostaviti prijateljski odnos sa nadređenim, što bi iskoristio za svoje namjere i korist.

**8) Odnos do stranka**

Je potpuno neprimjeren. Do onih koje poznaje, se vlada kao kod kuće, hoće biti šaljiv i simpatičan, a bude samo neprimjeren, čak i uvredljiv i neukusan. Do nepoznatih gostiju se odnosi kako kad, zavisno od dana do dana, koliko mu »zanovijetaju«. Je bez puno riječi, nezainteresiran, ignorira ugoste. Navečer, pred zaključkom radnog odana, goste nekoliko minuta pred zatvaranjem poziva na odlazak i pričekava ih na vratima već preobučeni i požuruje ih. Na jednom između sastanaka, je kao jako dobru ideju predlagao, da bi uveli zvučni signal, koji bi goste upozorio, da je radno vrijeme zaključeno. I sve to u djelatnosti, gdje se gosti relaksiraju, gdje se im pruža osjećaj ugođe, razmaženosti i sveopćeg gošćenja.

U prošlosti je bila priroda posla takva, da je imao puno stranaka, sada ih ima puno manje, ali si za određene stranke uvijek nađe dovoljno vremena za na dugo i široko raspredanje. Kada vođa ne gleda, si puno puta uzme vremena i za stranke, koje ne uređuju službene poslove, nego više privatne. Za njih uvijek nađe vremena i radi im usluge. Vremena ima puno, jer ga skoro nikada ništa ne požuruje.

**9) Vrednote**

Ako uopće nađe neki razlog za rad, onda je to sigurno vezano ne neku korist za njega. Dakle, ako bi imao on neku korist od prodanih usluga ( uvijek glasno podcrta, da si vezano na rezultate prodaje zasluži veću plaću), bude radio, inače će pustiti, da ode stvar mimi njega. Stalnost u poduzeću i posljedično poznavanje gostiju iskoristi za različite privatne usluge ( postavljanje centralnog grijanja, vodovoda, parketa....).

Želi imati čim više slobodnog vremena, raditi minimalno i ulagati minimalne napore u rad. Uvijek nađe vrijeme za odlazak na godišnji iz takvih ili drugačijih razloga, jer ga gomilanje posla ne smeta. Uvijek podcrta skrb za ljude, a u glavnom se to veže na podređivanje onih, koji mu mogu bilo što pomoći.

Na osnovi postavljenih izlaznih točaka smo provjerile i vođe problematičnih zaposlenih, njihov stil vođenja i pristup k problematičnom zaposlenomu te moguć utjecaj međugeneracij-

skih razlika. Obojica vođa su bili iz generacije »x«. Uspoređivanje rezultata je prikazano u tabeli 2:

Tabela 2: Uspoređivanje rezultata dviju vođa

Voda	Generacije »x« u profitnoj organizaciji	Generacije »x« u neprofitnoj organizaciji
1) Starost	44 godine	47 godine
2) Spol	Muškarac	Muškarac
3) Izobrazba	Visoka stručna sprema	Visoka stručna sprema
4) Radna dob	22 godine	28 godina
5) Vrijeme na funkciji	11 godina	14 godina
6) Stil vođenja	Budući da je organizacija velika i da vođenje teče matricno, vođa najviše vremena preživi sa svojim najužim suradnicima-vođama pojedinačnih radnih jedinica. Vođenje je postavljeno na povjerenju, usmjeravanju i podupiranju suradnika. Vrlo je usmjeren u inovativnost i energičnost suradnika. Kao jako introvertirana osoba ima nekoliko problema sa delegiranjem, jer bi želio većinu posla napra-	Vođa osim što vodi suradnike, radi i vrlo zahtjevne stručne zadatke. Njegov način vođenja je usmjeren ka suradnicima, i brizi za njihovo dobro osjećanje na poslu, ugodno radno okruženje i zadovoljstvo pri radu. Je pažljiv i puno puta pohvali suradnike, ako dobro naprave svoj posao, pomaže im kod problema, trudi se za ugodno radno okruženje i uvijek je dostupan i prijazan. Pred odlukama se puno puta posavjetuje sa suradnicima

viti sam. Osim toga je jako kritičan i u svom djelovanju uvijek ima misao vodilju, da je njegov posao i rad suradnika gošćenje, koje ne dozvoljava greške. U svim godinama vođenja i pridobivanja iskustava se proba čim bolje približiti svakom pojedincu, pokušava naći najbolje u svakom suradniku i na osnovi tih razmišljanja potražiti skupne točke na putu k cilju.

i puno puta uvažava njihove prijedloge. Potiče suradnike na surađivanje i daje im osjećaj, da su važni i cijenjeni. Svakoga zaposlenoga uvažava i maksimalno mu je spreman pomoći.

#### 7) Pristup k problematičnomu suradniku

Pristup vođe je takav, da redovito upozorava na nepravilnosti i pokušava suradniku pokazati pravi put – a ipak neuspješno. S vremenom prestane davati zahtjevne instrukcije i zadatke, jer se boji neuspjeha, jer zna da će biti potrebno i njegovo dodatno angažiranje, te na veću mogućnost grešaka i pritužbi.

Uvijek gleda, da je u istoj smjeni sa nekim, tko je dobar. S tim breme prenosi na ostale suradnike, koji to registriraju i posljedično, komentiraju sa razlogom, što znači što si bolji, dobiješ više zadataka za isti novac. Odnosno, isplati se biti problematičan, jer ti nije potrebno onda puno raditi. Vođa ipak proba omekšati takve situacije i dobre suradnike nagraduje, tako sa pohvalama kao i sa simboličnim novčanim nagradama. U svakom slučaju će biti potrebno cjelovito rješenje, jer pored loših međusobnih odnosa, koje generira problematičan suradnik, smanjujemo i ugled organizacije, zbog velikog broja pritužbi. Zapravo, nikoga ne zanima, tko je kriv, nego samotko je odgovoran-vođa.

Vođa mu ne daje važne zadatke, jer nije pouzdan. U prošlosti, dok nije dobro spoznao obseg njegovog radnog područja, ga je suradnik varao, da ima puno posla, a u stvarnosti ga je imao dosta malo. Vođa je došao u organizaciju kasnije od suradnika, bio je mlađi i u početku se je i sam tražio. Suradnik je to iskoristio sa manipulacijom i prikazivanjem svog odličnog rada, zato je bio sa strane vođe svake godine ocijenjen odličnim ocjenama. Vođa nije vidio prevaru, bio je mlađi te je imao veliko poštovanje do suradnika, zato se mu nije postavio kontre. Puno ključnih zadataka je izvršio umjesto suradnika, zbog važnosti za uspjeh organizacije, ih je uzeo u svoj djelokrug.

V zadnje vrijeme mu vođa ponovno delegira važnije zadatke, ali to uvijek ponovno prouzroči puno negodovanja i otpora, što vodi ne daje garancije, da će zadatak biti izvršen točno, kvalitetno i zauzeto. Budući da su uvijek problem rokovi, mu vođa da u pomoć suradnika, koji bi bio i sam dovoljno sposoban za izvršiti zadatak, a istovremeno ne izgleda, kao da je zadatak oduzet problematičnom suradniku. Tako vođa na neki način podupire vladanje suradnika i sam se postavlja u ulogu djeteta nasuprot roditelja. Vođa posredno podupire način rada svog suradnika, koji ga je uveo sam, kad je u izvršavanje svojih zadataka uključio mlađe suradnike.

#### Rasprava

Istraživačko pitanje tog studija primjera je išlo u smjeru, kako u organizaciji prepoznamo problematičnoga suradnika? Zanimalo nas je da li na problematičnost utječu starost, motivacija, sistem vrijednosti i stil vođenja? Provjerile smo i važnost pitanja, da li i u kolikoj mjeri međugeneracijske razlike utječu na vladanje i uvjetuju problematično vladanje? Problematičnog suradnika nije jednostavno prepoznati, jer kako kažu Faganelj i Krajanović /22/, su to u pravilu ljudi sa visokim razvojnim potencijalom, a ipak sa niskim radnim učinkom. Zaključujemo da vođu zavedu sa lažnom prijaznošću, svako toliko ipak naprave nešto dobro, da dokažu da su sposobni, zato nisu dugo pod posebnim nadzorom. Samo sa dosljednom i ustrajnom kontrolom za njih možemo reći, da su problematični. S tim potvrđujemo Tezu 1, koja govori: »Problematičnoga suradnika je teško otkriti.« Zaposleni imaju u različnim

životnim dobima različite potrebe i sustav vrijednosti, kaže Kragelj /23/, zato mora vođa motivacijske prijeme prilagođavati istima i mora još posebno biti pažljiv kod starijih suradnika, jer imaju oni puno puta osjećaj, da su višak, da se ne mogu prilagoditi tempu mlađih suradnika i bog toga se prestanu truditi. Oni žele umiren ritam rada i manje stresno radno okruženje. V oba istraživanja primjera su to suradnici sa daljim radnim stažem, koji za udobno preživljenje na radnom mjestu više cijene da se manje radi. Očigledno je, da manjak znanja, kojega imaju mlađi suradnici nadomješćuju sa iskorištavanjem mlađih suradnika, da naprave posao umjesto njih. Budući da se svojim radom ne iskazuju kako korisni, vođe nemaju razloga za motivaciju sa pohvalama i priznanjima, zato se začaran krug nezadovoljstva na obje strane samo produbljuje. Vođe moraju uspostaviti okolnosti, da će pohvala i priznanje biti zasluženno i dana pravovremeno. Faganelj i Krajanović /24/ navode, da



je problematične zaposlene teško motivirati, jer su u pravilu sposobni, a nisu učinkoviti, odnosno čak možemo reći da su lijeni. V oba istraživanja primjera je bilo na strani vođa izvedeno puno prijema za anuliranje neželjenog vladanja, ali baš niti jedan prijem za anuliranje neželjenog vladanja nije bio uspješan ili nije bio izveden na pravi način. Zaključujemo, da ona dva suradnika motivira događanje na radnom mjestu, koje za njih predstavlja »teatar«, u kojem igraju aktivnu ulogu do drugih koji sudjeluju i pasivnu ulogu do rada. Sustav vrijednosti obojice problematičnih suradnika su koristi, koje pridobivaju na radnom mjestu, i ne rad sam. Obojici je zajedničko razmišljanje, da imaju puno znanja i iskustva, te da ne trebaju dodatne edukacije i da naprave još i previše. Zbog toga nisu pouzdani i odrade samo rutinske poslove, pored toga pa imaju pune ruke poslova, koji nisu u njihovom radnom opisu, a svedeno zapune njihovo radno vrijeme. Povezano sa teorijskim stavovima i p'promatranjem možemo samo djelomično potvrditi Tezu 2, koja kaže: »Na problematično vladanje zaposlenog utječu starost, motiviranost i sistem vrijednosti.« Velik dio problematičnoga vladanja zaposlenih je naime odvisan od vladanje vođe, koji takvo vladanje sa pogrešnim prijemima ili bez prijema podupire. Vođa mora ocijeniti, da sve, što se dogodi pred problematičnim vladanjem, prouzroči sve što se dogodi poslije njega i još ga dodatno potencira. Samo ako se vođa na njega pravilno dozove, ga može odstraniti, inače se tako vladanje jača i uništava radnu klimu. Od vladanja vođe zavisi vladanje zaposlenih. Neželjeno vladanje jača jer ga se pobuđuje sa strane suradnika. K tome doprinose i vođe, koji to znaju i čak im još dodatno priskrbe pomoć. Problematično vladanje suradnika, koji protestira zaradi radnih zadataka se trenutno riješi, dugoročno pa ne prispijeva k boljoj radnoj klimi, nego ju stalno slabi. S navedenim zaključkom možemo potvrditi Tezu 3, koja kaže: »Pristup vođe uzrokuje problematično vladanje zaposlenih.« Zanimalo nas je, da li na problematično vladanje utječu međugeneracijske razlike između suradnika i vođe. Zaključujemo, da je u primjeru neprofitne organizacije, gdje su vođa i problematičan suradnik iz različitih generacija, postojale i pripomogle k neželjenom vladanju suradnika. Vođa je naime

došao u organizaciju nekoliko godina kasnije nego suradnik, je mlađi i u početku se je i sam tražio na prvom rukovodećem radnom mjestu. Suradnik je to iskoristio, te manipulacijom davao utisak o odlično izvedenom poslu. Vođa je poštovao starijeg suradnika, zato se mu na neki način i nije usudio suprotstavljati, te je najviše puta sam napravio važne poslove, koji su za organizaciju bili od ključne važnosti u danom trenutku, iako bi ih morao napraviti suradnik. To pa je dugoročno problem samo još potenciralo. U profitnoj organizaciji su vođa i problematičan suradnik iz iste generacije, ali ipak postoji razlika u godinama i isto tako predstavlja problem problematičnom zaposlenom u smislu, da je iskusniji i ne uvažava činjenicu, da je vođa mlađi. Navedeno potvrđuje Tezu 4, koja kaže: »Razlika u generaciji vođe uzrokuje problematično vladanje zaposlenih.« Identifikacija problematičnog suradnika te prepoznavanje svih njegovih osobnih i generičkih kompetencija naime nije jednostavna, a rad mora teći nesmetano u smjeru zacrtanih ciljeva. Usprkos njihovoj usmjerenosti k ljudima i ugodnoj radnoj klimi, veliko povjerenje suradnicima još ne znači da je vođenje dobro. Navedeno potvrđuje Tezu 5, koja kaže: »Vođa mora svoje kompetencije stalno dograđivati.« Vezano na primjere, objema organizacijama predlažemo, da se problematičnim suradnicima ne ugađa, nego da se promjeni situacija, koja je takvo vladanje do sada omogućavala. Izgleda da je lijen i nezainteresiran, jer ima osjećaj da ne može držati tempa mlađih, vođa ga pa ne zna primjereno motivirati. Kad mu pogleda kroz prste i čak mu odobri dodatnu pomoć, samo podupire njegovo vladanje odnosno lijenost. Potrebno je zaoštriti nadzor nad izvršavanjem zadanih radnih zadataka a i drugi suradnici neka mu kod toga ne pomažu. Vođa neka kontrolira, kako ispunjenje radnih zadataka napreduje, sve ok zadatci nisu ispunjeni, tek kasnije neka se mu daju drugi zadatci. Kada budu radni zadatci izvršeni, se ga nagradi sa pohvalom ili nekom drugom primjerenom nagradom. Postupno se mu može dodjeljivati ne samo rutinske nego i više zahtjevne zadatke.

## Zaključak

Na osnovi otkrivenih karakteristika problematičnih suradnika smo zaključili, da razlika između problematičnih zaposlenih u profitnoj i neprofitnoj organizaciji nema i da su ključni problemi suradnika na području kompetencija i motivacije. Zaključile smo, da im nedostaje kompetencija sa područja socijalnih i radno specifičnih kompetencija i motivacije, što uvjetuje većinu problema i problematičnog vladanja. Za uspjeh i učinkovitost organizacije je dakle odgovoran vođa, koji treba kompetencije sa područja komunikacije, motivacije, osobnog razvoja, poznavanja modela vođenja, prenošenje znanja i timskog rada. Za rad s problematičnim suradnicima mora imati visoki stupanj moralnog razvoja, mora razumjeti promjene i raznolikost podređenih, mora graditi međusobne odnose, učiti se i znanje dijeliti sa suradnicima. Tek tada je sposoban uočiti i potražiti manjkavosti svakog pojedinca, posljedično smanjiti napetosti i preusmjeriti pažnju tako, da budu postavljeni ciljevi i zadatci ispunjeni. Bez trunke dvoumljenja je vladanje zaposlenih odaziv na vladanje vođe i vođa je odgovoran, da primjereno reagira u slučaju problema. Problematičan suradnik prouzroči dodatno breme za vođu, istovremeno negativno utječe i na svoju produktivnost. S negativnim odnosom utječe na nezadovoljstvo i učinkovitost ostalih suradnika. Posredno se s takvim odnosom krha organizacijska klima, sve je više fluktuacije zaposlenih i pada uspješnost organizacije. U organizacijama, koje smo proučavali, još nije bilo izvedenih proučavanja problematičnih suradnika, mada su se konfliktna situacija događale već i prije. Ograničenost proučavanja vidimo u situaciji, da je studija primjera bila jednosmjerna nastala na strani vođa, a nije bilo povratne informacije od strane problematičnih suradnika.

## Bilješke

- /1/ Lešnik, V. (2009, 9. februar). *Kako delati s težavnimi sodelavci*. Pridobljeno 16.1.2014 na <http://www.podjetnik.si/clanek/kako-delati-s-tezavnimi-sodelavci-20090902>
- /2/ Jančan, S., & Kern, A. N. (2012). Kaj naj z njim/njo? *Vodenje* 2(22), 115–124. Pridobljeno 16.1.2014 na [http://www.solazaravnatelj.si/wp-](http://www.solazaravnatelj.si/wp-content/uploads/2012/11/Silva-Jančan-in-Ana-Nusa-Kern.pdf)

[content/uploads/2012/11/Silva-Jančan-in-Ana-Nusa-Kern.pdf](http://www.solazaravnatelj.si/wp-content/uploads/2012/11/Silva-Jančan-in-Ana-Nusa-Kern.pdf)

- /3/ Ibidem
- /4/ Brečko, D. (2005). Generacijske razlike na delovnem mestu. *Revija HRM*, 10(3), 48–55. Covey, S., R. (2009). *Sedem navad zelo uspešnih ljudi*. MK: Ljubljana.
- /5/ Kragelj, R. (2008, 27. maj). *Kako motivirati starejše zaposlene?* Pridobljeno 16.1.2014 na [http://kadrovanje.com/o\\_nas/mediji\\_o\\_nas/8/kako\\_motivirati\\_starejse\\_zaposlene/](http://kadrovanje.com/o_nas/mediji_o_nas/8/kako_motivirati_starejse_zaposlene/)
- /6/ Ibidem
- /7/ Ibidem
- /8/ Cranmer, S. (2006). Enhancing graduate employability: Best intentions and mixed outcomes. *Studies in Higher Education*. 31(2), 169–184.
- /9/ Drummond, I., Nixon, I., & Wilthshire, J. (1998). Personal transferable skills in higher education: The problems of implementing good practice. *Quality Assurance in Education*, 6(1), 19–27.
- /10/ Cox, S., & King, D. (2006). Skill sets: An approach to embed employability in course design. *Education + Training*. 48(4), 262–274.
- /11/ Raybound, J., & Sheedy, V. (2005). Are graduates equipped with the right skills in the employability stakes? *Industrial and Commercial Training*, 37(5), 259–263.
- /12/ Knight, P., & Yorke, M. (2003). Employability and good learning in higher education. *Teaching in Higher Education*, 8(1), 3–16.
- /13/ Zehrer, A., & Mössenlechner, C. (2009). Key Competencies of Tourism Graduates: The Employers' point of View. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 9, 266–287.
- /14/ Ibidem
- /15/ Malešič, M. (2004). *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji*. FDV: Ljubljana.
- /16/ Drucker, P., (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
- /17/ Ibidem
- /18/ Thompson, A. A., Strickland, A. J. & Gamble, J. E. (2005). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases* (4th ed.). McGraw-Hill, Irwin.
- /19/ Khan, S., & Anjum, M., A. (2013). Role of Leadership Style and Its Impact on Getting Competitive Advantage. *European Journal of Applied Sciences*, 5(2), 53–61.
- /20/ Ambrož, M., & Veljković, B. (2013). Leadership Challenge in the Public Sector, p. 19–36, v (Krstić, B., Paszek, Z. (ur.): *Improving the Competitiveness of Enterprises and national Economies – Determinants and Solutions*. University of Niš, Faculty of Economics: Andrzej Frycz Modrzewski Krakow Univeristy

- 
- /21/ Templar, R. (2009). *100 pravil za uspešno vodenje*. Učila: Tržič. [http://kadrovanje.com/o\\_nas/mediji\\_o\\_nas/8/kako\\_motivirati\\_starejse\\_zaposlene/](http://kadrovanje.com/o_nas/mediji_o_nas/8/kako_motivirati_starejse_zaposlene/)
- /22/ Jančan, S., & Kern, A. N. (2012). Kaj naj z njim/njo? *Vodenje* 2(22), 115–124. Pridobljeno 16.1.2014 na <http://www.solazaravnatelj.si/wp-content/uploads/2012/11/Silva-Jančan-in-Ana-Nusa-Kern.pdf>
- /23/ Kragelj, R. (2008, 27. maj). *Kako motivirati starejše zaposlene?* Pridobljeno 16.1.2014 na <http://www.solazaravnatelj.si/wp-content/uploads/2012/11/Silva-Jančan-in-Ana-Nusa-Kern.pdf>
- /24/ Jančan, S., & Kern, A. N. (2012). Kaj naj z njim/njo? *Vodenje* 2(22), 115–124. Pridobljeno 16.1.2014 na <http://www.solazaravnatelj.si/wp-content/uploads/2012/11/Silva-Jančan-in-Ana-Nusa-Kern.pdf>

## PROBLEMATIC ASSOCIATE AS A NEW COMMUNICATIVE WORKING PROBLEM TO A LEADER

*Polona Kambič, Vesna Janković*

*Faculty of Organization Studies, Novo Mesto, Slovenia*

### *Abstract*

Given that we have witnessed constant change, we are faced with colleagues who have been identified as problematic. Since in our work environment there is people like this, we decided to investigate this problem. Research Question (RQ): We posed the research question – does the individual organization recognize troubled employees? We are interested in whether such behavior has the effect of work experience, motivation, values, or the manner of keeping. We noticed that the relevant question is whether and to what extent such behavior affect intergenerational differences and whether they cause problematic behavior.

**Purpose:** The purpose of this article is to examine two specific cases-profile troubled employees from different generations: Generation "X" in the organization and profit generation "Babyboom" in the non-profit organization. We want to identify and evaluate the behavior patterns of two problematic employees from different generations and approaches to their leaders. We investigate whether the management and employees has an impact on differences between generations.

**Method:** The study of two cases from the perspective of managers. **Results:** We estimate that they lack knowledge in the field of social and labor specific competencies and motivation, which makes most of the problems and creates a problematic behavior. We found that the task of every leader is to detect weaknesses of each individual with the intention of helping them to find ways to reduce stress, to divert attention to tasks and achieve goals. We have found that the behavior of employees is in response to the behavior of managers. Problematic worker is an additional burden for managers and adversely affect its productivity. The negative attitude also affects the frustration and reduces the effect of other employees. Such a relationship is detrimental to organizational climate, greater and greater employee turnover and the success. In some organizations, similar studies have not yet ever been made, although similar conflicts happened in the past. Limitations of the research can be seen in the fact that the case study was formed by managers and we do not have feedback from the side of problem employees.

**Keywords:** problematic associates, generational differences, skills, crisis management, motivation, introducer