

# PONAD PESELAMI

**Czy wiek w miejscu  
pracy ma znaczenie?**  
O tym, co nas łączy, niezależnie od PESELU

**RAPORT Z BADANIA**  
**10.2025**



# AGENDA

1 O projekcie

2 O badaniu

3 Kluczowe wnioski

4 Wyniki badania

Co cenimy w miejscu pracy?

Co cenimy u szefa/ szefowej?

Co cenimy w zespole?

Z jakimi osobami pracuje nam się najlepiej?

Co nas motywuje do pracy?

Czy i jakie widzimy różnice we współpracy z osobami w różnym wieku?

Postawy w pracy

Stereotypy a rzeczywistość

5 Osoby eksperckie

6 Autorki i autorzy

7 Metryczka

8 Kontakt

# O PROJEKCIE



**Magdalena Felczak**  
inicjatorka projektu



**Ewa Leśnowolska**  
inicjatorka projektu

Czy na pewno 50-latkowie oczekują od miejsca pracy i szefa czegoś innego niż 20- czy 30-latkowie? Czy naprawdę tzw. Zetki mają specjalne wymagania, Boomersi zrobią wszystko dla pracodawcy, a Millenialsi to karierowicze? A może to zupełnie nie tak? Może ten podział na pokolenia jest sztuczny i chociaż wygodny, jednak podsycany nieprawdziwymi stereotypami i uprzedzeniami?

Właśnie ta myśl była początkiem naszego wspólnego projektu Ponad PESELAMI, który koncentruje się na tym co łączy, a nie co dzieli i w ten sposób buduje dialog ponad pokoleniami. Pomysł projektu przyszedł do nas z codziennej obserwacji rynku, rozmów z firmami, które coraz częściej wskazywały na potrzebę wsparcia ich w zarządzaniu zespołami złożonymi z osób w różnym wieku, ale też ze sprzeciwu wobec narracji, która dzieli ludzi na pokolenia. Byłyśmy zgodne, że kwestia wieku w firmach wymaga uwagi i nowego podejścia - takiego, który pomaga wejść na inny poziom dialogu, bez etykiet pokoleniowych.

Dlatego postanowiłyśmy połączyć naszą wiedzę i doświadczenia – Magda jako doradczyni ds. tematów społecznych i pracowniczych w zrównoważonym rozwoju, a także coach'ka i mentorka, Ewa – jako ekspertka, konsultantka i trenerka w temacie różnorodności i włączenia w biznesie. Zaczęłyśmy więc działać: od rozmów z firmami, przez analizy raportów i wymianę doświadczeń, po zbieranie inspiracji.

Potem przyszła niezwykle cenna współpraca z ekspertami i ekspertkami od badań z ABR SESTA i SYNO Poland, dzięki którym mogliśmy przeprowadzić pierwsze badanie „Ponad PESELAMI. Czy wiek w miejscu pracy ma znaczenie?”

Celem projektu badawczego, którego wyniki znalazły się w tym raporcie, było sprawdzenie, jak to jest z tym wiekiem - czy rzeczywiście determinuje podejście do pracy, szefa/szefowej, zespołu? Co się dla nas liczy w pracy, z kim najlepiej się rozumiemy? Okazuje się, że wiek jako jedna z wielu zmiennych, nie wpływa istotnie na nas jako pracowników i pracowniczkę. Z przyjemnością przedstawiamy raport z badania, które jasno pokazuje, że jest wiele czynników i wartości ponadpeselowych.

Dziękujemy Pawłowi Jurowczykowi i jego zespołowi z ABR SESTA oraz SYNO Poland za wspieranie merytoryczną pracę, godziny wspólnych rozmów i zaangażowanie pro bono – dzięki Wam mógł powstać ten raport.

Dziękujemy również całemu gronu eksperckiemu za zaufanie, poszerzającą perspektywę komentarze i przede wszystkim chęć zmieniania wspólnie z nami narracji o pokoleniach w Polsce.

Życzymy dobrej lektury, ważnych refleksji i inspiracji do wdrożenia w organizacjach.

# O BADANIU



**dr Paweł Jurowczyk**

Dyrektor ds. Strategii, Wiceprezes Zarządu ABR SESTA Sp. z o.o.  
Przewodniczący Rady Programowej AI Chamber

Każdy projekt badawczy zaczyna się od pytania. W tym przypadku pytanie brzmiało: „Jeśli nie PESEL, to co?”. Już pierwsze rozmowy z Ewą i Magdą pokazały, że problem stereotypizacji pracowników przez pryzmat wieku i pokoleń staje się coraz bardziej palący. Przez kilka tygodni, jeśli nie miesięcy, dyskutowaliśmy o założeniach, konfrontowaliśmy obserwacje i doprecyzowaliśmy cel – zwrócenie uwagi na to, jak takie uproszczenia wpływają na postrzeganie postaw wobec obowiązków, szkoleń, oczekiwań względem pracodawcy czy komunikacji w zespole.

Ten proces potwierdził, że konsekwencje „pokolenio-centrycznej” narracji wykraczają daleko poza powierzchowne etykiety. Pogłębianie negatywnych przekonań i uprzedzeń prowadzi do poczucia niesprawiedliwości, które staje się wyzwaniem zarówno dla organizacji, jak i liderów, działów HR oraz samych pracowników. Dlatego tak ważne jest przesunięcie akcentów – od różnic ku temu, co łączy. Zmiana narracji i zwrócenie uwagi na inne aspekty tożsamości, zwłaszcza te wspólne dla ludzi niezależnie od wieku, otwiera drogę do lepszej komunikacji i bardziej konstruktywnego dialogu.

Efektom rozmów, wspólnej pracy i zaangażowania wielu osób jest niniejszy raport. Powstał on jako zaproszenie do spojrzenia ponad PESELAMI – w kierunku wartości, postaw i oczekiwań, które w znacznie większym stopniu definiują współczesnych pracowników niż metryka.

Dla nas, w ABR SESTA, udział w tym projekcie był czymś więcej niż tylko współpracą badawczą. To możliwość wsparcia tematu niezwykle aktualnego i ważnego, choć często odkładanego „na później” z powodu ograniczeń budżetowych.

Zaangażowanie SYNO Poland oraz inspirująca współpraca z Ewą i Magdą – prowadzona w atmosferze dialogu i wspólnego rozumienia celu – pokazały, że tego typu inicjatywy udają się dzięki otwartości i partnerskiemu podejściu. Było to dla nas także niezwykle ciekawe doświadczenie, które pozwoliło spojrzeć świeżym okiem na podejście do zarządzania zespołami i komunikacji w organizacjach. Wierzymy, że wartość płynąca z tych wniosków jest nie do przecenienia – zarówno dla liderów, jak i pracowników.

Serdecznie dziękuję Autorkom – Magdzie i Ewie za zainicjowanie rozmowy o projekcie, Ekspertkom i Ekspertom za cenne komentarze i poświęcony czas, oraz SYNO Poland za włączenie się w projekt. Bez Was ten raport nie powstałby!

Życzę Państwu przyjemnej lektury.

# Kluczowe wnioski



# KLUCZOWE WNIOSKI

Badanie pokazuje, że mimo różnego wieku, mamy podobne oczekiwania wobec miejsca pracy, współpracowników czy osoby zarządzającej zespołem. Co więcej, w wielu przypadkach jesteśmy całkowicie zgodni, a to tylko potwierdza, że klucz "pokoleniowy" nie jest trafiony. Jakie są wartości i oczekiwania ponadpesełowe, nie związane z wiekiem?

## 1 Łączy nas więcej niż sądzimy

W wielu aspektach w całym badaniu odpowiedzi osób należących do różnych pokoleń były bardzo zbliżone, a czasami takie same. Kluczowe oczekiwania względem pracy, szefa/szefowej czy zespołu są wspólne, niezależnie od metryki.

## 2 Wiek pracowników nie jest tak ważny, jak myślimy

To nie wiek wpływa na pozytywną współpracę w zespole, ale: podobne wartości, podobny charakter, większe doświadczenie zawodowe, podobne zainteresowania do moich. Wiek jest dopiero na 6. miejscu.

## 3 Nadrzędne filary dobrego zespołu są takie same dla osób w różnym wieku

Niezależnie od wieku, dla wszystkich badanych najbardziej liczą się wzajemny szacunek i wspierająca atmosfera, dobra komunikacja oraz chęć współpracy i wzajemnej pomocy.

## 4 Kluczowe cechy dobrego szefa/szefowej są takie same, bez względu na wiek respondentów

Niezależnie od wieku, ludzie chcą przede wszystkim docenienia ich pracy oraz sprawiedliwego traktowania. Szacunek i dbanie o dobrą atmosferę w zespole mają kluczowe znaczenie.

## 5 Osoby w różnym wieku w dużej mierze nie identyfikują się ze stereotypami krążącymi wokół ich pokolenia

Różnice w przypadku postrzegania Baby boomers przez inne pokolenia versus przez nich samych są zdecydowanie największe, np. tylko jedna na cztery osoby z tego pokolenia uważa, że nie nadąża za nowymi technologiami, podczas gdy aż ponad połowa Zetek i przedstawiciele pokolenia Y ma o nich taką opinię.

## 6 Współpraca międzypokoleniowa nie jest niczym nowym

98% badanych ma lub miało doświadczenia pracy w zespołach różnorodnych wiekowo. Nie czeka nas zatem jakaś wielka rewolucja. Owszem, będziemy pracować dłużej; więcej będzie osób w starszym wieku. Niemniej zawsze na rynku pracy spotykały się osoby z różnych pokoleń - mamy już takie doświadczenia.

# KLUCZOWE WNIOSKI

## 7 Różnice we współpracy z osobami w różnym wieku dostrzega niespełna jedna trzecia badanych

Spośród osób, które miały możliwość pracy w zespołach wielopokoleniowych 29% dostrzegało różnice w tej współpracy, 51% ich nie dostrzegała, a co piąta nie miała na ten temat zdania.

## 8 Umiejętność dostosowywania się do różnych warunków i zadań jest wskazywana przez podobny odsetek badanych, niezależnie od wieku

Odsetek osób umiejących dostosować się do różnych warunków i zadań oscyluje wokół 80%, najniższy odsetek jest wśród osób z najmłodszego pokolenia (79%), najwyższy wśród osób z najstarszego: 85%.

## 9 Taka sama motywacja do pracy

Dla wszystkich pokoleń motywacją do pracy są głównie pieniądze i stabilizacja życiowa. Zabezpieczenie finansowe to podstawa dla wszystkich, bez względu na to, kto na jakim etapie kariery zawodowej się znajduje. Młodzi szukają dodatkowo rozwoju, a starsi kontaktu z ludźmi, co jest zasadniczo naturalne dla etapu życiowego, w którym się znajdują. Fundament dla wszystkich jest jednak ten sam.

## 10 Najstarsi badani, wbrew stereotypom, są zainteresowani nowymi technologiami

Mimo że w percepcji społecznej starsze pokolenia są postrzegane jako te „zaczofane technologicznie” nie jest to do końca prawdą, gdyż najstarsi uczestnicy badania temu zaprzeczają i wykazują zainteresowanie nowymi technologiami. Adaptacyjność i ciekawość nowych rozwiązań są cechami wspólnymi dla wszystkich pokoleń – a ta cyfrowa przepaść jest w praktyce mniejsza, niż się ogólnie uważa. Wszyscy starają się być na bieżąco i nie boją się zmian.



# KOMENTARZ EKSPERTKI



**Marzena Strzelczak**

Doradczyni Zarządu ds. DEI  
Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Badanie jest idealnym materiałem na szkolenie, a nawet cały cykl spotkań. Po pierwsze - dla wielu pracowniczek i pracowników, którzy niewiele słyszeli na temat włączających miejsc pracy i zastanawiają się, czy nie jest to tylko modny temat, czy warto się angażować? Znajdą potwierdzenie, jak tej wiedzy potrzebują, nie tylko działy HR i zarządzający zespołami, bo niezależnie od wieku - wszyscy pragniemy szacunku, bezpieczeństwa i równowagi między pracą a życiem osobistym, a więc otwartego na różnorodność, włączającego miejsca pracy. Co leży po stronie pracodawcy, a co zależy od naszej otwartości i zaangażowania, by tworzyć miejsca równych szans, gdzie nasz głos jest słyszalny. Wszyscy mamy podobne potrzeby definiujące dobrych przełożonych i dobrą współpracę w zespole, niezależnie od wieku, warto wiedzieć jak nad tym pracować.

Kolejny wniosek - niezależnie od wieku, bliżej nam do podobnych do nas. To oczywiście znana prawda, ale pracujemy w różnorodnych zespołach i to różnice, potencjalne źródło napięć i konfliktów, mają tak pożądany potencjał kreatywności, innowacyjności czy lepszego zarządzania ryzykiem. Jak więc to pogodzić, skoro wszystkie pokolenia wolą pracę w zespołach homogenicznych, których będzie coraz mniej, a powszechne jest przekonanie, że współpracę ułatwiają podobne doświadczenia zawodowe, charaktery i wartości? Szczególną uwagę warto zwrócić na ostatni element, kluczowy dla tożsamości, bo kształtujący przekonania, w efekcie - działania. Z wartości wyrastają przekonania, które mogą być źródłem stereotypów, a nawet dyskryminacji.

Wyniki badania podważają rozmaite stereotypy na temat pokoleń. Czy osoba najmocniej stawiająca granice, dbająca o work-life-balance, zainteresowana rozwojem w zakresie nowych technologii, elastyczna w dostosowaniu do różnych warunków, najczęściej w różnych grupach wiekowych wskazująca, że szuka sensu w pracy, reprezentuje pokolenie najmłodsze czy najstarsze? Czy motywacje godnościowe: poszukiwanie sensu i satysfakcji w pracy rosną czy maleją z wiekiem? Czy dla wszystkich równie ważne jest dobre wynagrodzenie? Odpowiedzi, które przynosi badanie wcale nie są oczywiste, choć równocześnie mocno wybrzmiewa, jak uniwersalne, niezależne od wieku, są fundamenty dobrego miejsca pracy. Mamy już więc nie tylko bazę do szkolenia wprowadzającego do zarządzania różnorodnością i motywacji, ale też na temat przekonań, stereotypów i uprzedzeń.

Dopełnieniem może być dyskusja na temat aktywizmu korporacyjnego. Pytań o to, czy biznes może angażować się w dyskusje dotyczące światopoglądu i wartości, które szczególnie głośno wybrzmiewały w okresie protestów w obronie praw kobiet czy osób LGBT+ w Polsce, a na świecie wraz z rozwojem ruchu Black Lives Matter (BLM). Dzisiaj, w kontekście rosnącej narracji anti-DEI może warto odwrócić to pytanie i zapytać, czy etyczne i racjonalne jest milczenie w sytuacji nierówności i łamania praw człowieka? Tu również ciekawe argumenty znajdziemy w wynikach badania. Jak pamiętamy, respondenci i respondentki uznają, że wartości są kluczowe dla dobrej współpracy.

„Podobne wartości” równie często wskazywane są jako zasób we wszystkich grupach wiekowych (ponad 60% w każdej, z maksymalnie kilkuprocentową różnicą między wskazaniem najwyższym 69% i najniższym 61%). Natomiast „inne wartości” oraz „inny krąg kulturowy” to także najczęściej wymieniana przeszkoda (ponad 20% w każdej z grup, tu maksymalna różnica wskazań aż 13% - 25% vs 37%).

Czy w silnie spolaryzowanym świecie, w którym różnice podsycane są wojnami kulturowymi da się pomijać temat wartości w miejscu pracy, czy dzisiaj potrzebujemy odpowiedzialnego biznesu? Odpowiedzi wydają się oczywiste.

Na koniec, gratuluję pomysłu badania. Jest świetną bazą nie tylko do szkoleń, ale też kolejnych badań w organizacjach, które chcą lepiej rozumieć motywacje, przekonania i potrzeby swoich zespołów.



# KOMENTARZ EKSPERTA



**Prof. ALK dr hab. Bolesław Rok**  
profesor zrównoważonego zarządzania  
w Akademii Leona Koźmińskiego

Czy wszyscy jesteśmy tacy sami?

Bardziej lubimy skupiać się na tym, co nas dzieli niż na tym, co łączy. Przeciwstawiamy sobie różne grupy społeczne, żeby mówić np. o wykluczeniu jednych i nadmiernym bogaceniu się innych, tych uprzywilejowanych. Przeciwstawiamy rasy, religie, narody, aby móc podkreślić, kto jest lepszy, a kto gorszy – z naszego punktu widzenia. Z perspektywy poznawczej badania, które potrafią pokazać różnicowanie danej populacji, są ciekawsze. Możemy wtedy szukać uzasadnień dla takiego, a nie innego podziału, możemy pisać wyrafinowane komentarze.

I oto przede mną leży badanie, którego wyniki pokazują, że wcale tak bardzo się od siebie nie różnimy w miejscu pracy. Odniesienie do miejsca pracy jest tu ważne, bo przecież nikt nie kwestionuje, że w jakimś stopniu każdy z nas jest inny w swoich codziennych wyborach i sposobach życia. Czy przypadkiem nie jest tak, że to właśnie miejsce pracy zmusza nas, a przynajmniej zachęca, do ograniczania różnic? Moja pierwsza teza, a właściwie hipoteza, brzmi tak: Oczekiwania pracodawców stały się na tyle podobne, że pracownicy, niezależnie od swojego wieku, muszą się dostosowywać, żeby przetrwać.

Jeżeli podejmujemy pracę zawodową, to oczywistym jest, że zarobki są dla nas najważniejsze. Żadne górnoletnie misje pracodawców nie będą ważniejsze z naszej indywidualnej perspektywy.

W dodatku łatwiej nam się pracuje, gdy inni dzielą podobne wartości, mają podobne nastawienie i są z naszego kręgu kulturowego. Bo przecież tak generalnie cenimy dobrą atmosferę w pracy, szefów, którzy nas doceniają i nie podejmujemy pochopnie żadnych istotnych decyzji.

Druga teza jest zatem oczywista: Nie idziemy do pracy po to, aby codziennie robić rewolucję i wszystko zmieniać, chociaż aż 50% badanych potwierdza, że lubi zmiany, lubi gdy dużo się dzieje. Niezależnie od tego, ile mamy lat, jak już się dostosujemy, to chcemy mieć święty spokój, bo dzięki temu możemy być zadowoleni i utrzymywać równowagę. Od razu trzeba dodać, że mówimy tu o podejściu pracowników, bo przedsiębiorcy, liderzy biznesu żyją zmianą. Wiemy, że nadciągające kryzysy związane z klimatem, geopolityką czy zanikiem bioróżnorodności zburzą ten spokój i samozadowolenie, dostosowywanie się do tego, co jest już oswojone.

Może więc liderzy powinni lepiej komunikować nieuchronność takich zmian, do których trudno będzie się dostosować. Trzecia teza jest zatem taka (jednak pokazują jakieś różnicowanie): Pracownicy żyją w całkiem innym świecie niż przedsiębiorcy. Generalnie nie mamy autorytetów w miejscu pracy, nie lubimy hierarchii. Dla mnie to oznacza, że liderzy nie do końca potrafią wykorzystywać cechy przywódcze. I to nie tylko kwestia stylu komunikacji.

# Wyniki badania

# CO CENIMY W MIEJSCU PRACY?

- Trzy kluczowe (ogółem) najbardziej cenione elementy w pracy to dobre wynagrodzenie, dobra atmosfera oraz stabilność zatrudnienia.
- W TOP 5 wskazań dla każdej grupy wiekowej znalazły się oczekiwania nadrzędne, czyli dobre wynagrodzenie, dobra atmosfera oraz szacunek.
- Są też takie wartości, które łączą trzy spośród czterech grup wiekowych, jak możliwość rozwoju, na którą w takim samym stopniu wskazały osoby badane z trzech grup wiekowych (wszystkich, z wyjątkiem najstarszej).
- Pozostałe różnice są dość naturalne i mogą wynikać z obecnej fazy życiowej poszczególnych grup osób lub tego, czego im brakuje: młodzi bardziej podkreślają kwestię zaufania, osoby w wieku od 29 do 60 lat - stabilność zatrudnienia.

## TOP 10 NAJBARDZIEJ CENIONYCH ELEMENTÓW W PRACY (OGÓŁEM)



Próba: wszyscy badani. N=806, Pytanie: Co najbardziej cenisz w miejscu pracy?, dane %

# CO CENIMY W MIEJSCU PRACY?

W podziale na wiek

## WIEK: 18-28

1. **Dobre wynagrodzenie (40%)**
2. **Szacunek (36%)**
3. **Dobra atmosfera (32%)**
4. Dobra organizacja (26%)
5. Możliwość rozwoju/ zaufanie (25%)

N=191

## WIEK: 29-44

1. **Dobre wynagrodzenie (41%)**
2. **Stabilność zatrudnienia (37%)**
3. **Dobra atmosfera (33%)**
4. **Szacunek (32%)**
5. Możliwość rozwoju (23%)

N=205

## WIEK: 45-60

1. **Stabilność zatrudnienia (40%)**
2. **Dobra atmosfera (39%)**
3. **Dobre wynagrodzenie (38%)**
4. Możliwość rozwoju (26%)
5. **Szacunek (25%)**

N=205

## WIEK: 61-79

1. **Dobre wynagrodzenie (48%)**
2. **Dobra atmosfera (47%)**
3. **Stabilność zatrudnienia (42%)**
4. Dobra organizacja (29%)
5. **Szacunek (25%)**

N=205



**Dobre wynagrodzenie, dobra atmosfera oraz szacunek - te elementy pojawiły się w pierwszej piątce kluczowych oczekiwań wobec pracodawców w każdej grupie wiekowej.**

# KOMENTARZ EKSPERTA



**Marcin Milczarski**

socjolog, ekspert ds. zrównoważonego rozwoju,  
menedżer i lider zespołu ESG w VIVERO

Jestem pewien, że te badania rozszerzą wiele źrenic!

Po pierwsze, idą w poprzek utartym wyobrażeniom akceptującym wyłącznie różnice. Oczywiście, zmienność widać, ale, kiedy bliżej przyjrzymy się odpowiedziom, okazuje się, że nie da się wyznaczyć ostrych i stałych linii podziału między generacjami.

Po drugie, wyniki kwestionują powszechne wyobrażenia na temat osób młodych i starszych. Równowaga praca-życie jest najbardziej ceniona przez Baby Boomers! I w gruncie rzeczy nie powinno to nikogo zaskakiwać – w końcu najwięcej obowiązków poza pracą mają właśnie osoby starsze i najstarsze, a nie tzw. Pokolenie Z. Kojarzenie Zetek (tak przecież częste) ze stosunkowo świeżym konceptem work-life balance można odesłać do lamusa, wygląda na to, że kwestie równowagi między pracą a domem przyswoiliśmy niezależnie od wieku. Zagadnienia związane z poczuciem sensu również zadały kłam popularnej tezie mówiącej, że młodzi pracują według wartości. Wynagrodzenie? Najbardziej cenione jest u najstarszych, tak samo dzieje się w przypadku stabilności zatrudnienia.

Po trzecie, znajdujemy sporo odpowiedzi, które podważają prostą regułę, według której wartość danej zmiennej zawsze przyrasta lub maleje wraz z wiekiem. Dla przykładu dobra organizacja pracy najbardziej ceniona jest przez najmłodszą i najstarszą generację, Y i X sytuują się pomiędzy. W przypadku zaufania jest tak samo.

Po czwarte, badania ujawniły pewne oczywistości w zakresie kohort wiekowych: to jasne, że najmłodszy mniej przejmują się stabilnością zatrudnienia niż osoby już ustawkowane, mające liczne zobowiązania finansowe i rodzinne. Podobnie ewidentne są zależności między awansem w pracy: najważniejszy jest dla tych, którzy swoją karierę zawodową dopiero rozpoczynają.

Po piąte, jest mnóstwo odpowiedzi, które w ogóle nie separują pokoleń. Różnice są marginalne lub w ogóle nie zostały odnotowane, np. w zakresie bezpieczeństwa, doceniania, dostępu do dobrego sprzętu czy możliwości wpływu.

Z przedstawionych badań wyłania się skomplikowany obraz, nie zawsze jasny, bez z góry ustalonych werdyktów. I właściwie nie powinno nas to w ogóle dziwić: społeczny świat dokładnie tak wygląda. Ludzi naprawdę rzadko daje się skutecznie zaszufadkować w wielkiej skali. Gdyby odpowiedzi zderzyć z widocznymi w metryczce zmiennymi, całość okazałaby się jeszcze bardziej pogmatwana, idę o zakład. Mam tu myśli wewnętrzne zróżnicowanie, gdzie np. młode kobiety z dużych miast, pracujące w korporacjach wskazują odpowiedź A, zaś mężczyźni w tym samym wieku, ale mieszkający w mniejszych miejscowościach i pracujący w lokalnych firmach wybierają B.

Wartości i postawy tworzą zawiłe konstrukcje, do tego zmieniają się w trakcie życia (czego w ogóle koncept pokoleń nie chwyta, w odróżnieniu od analizy kohort wiekowych).

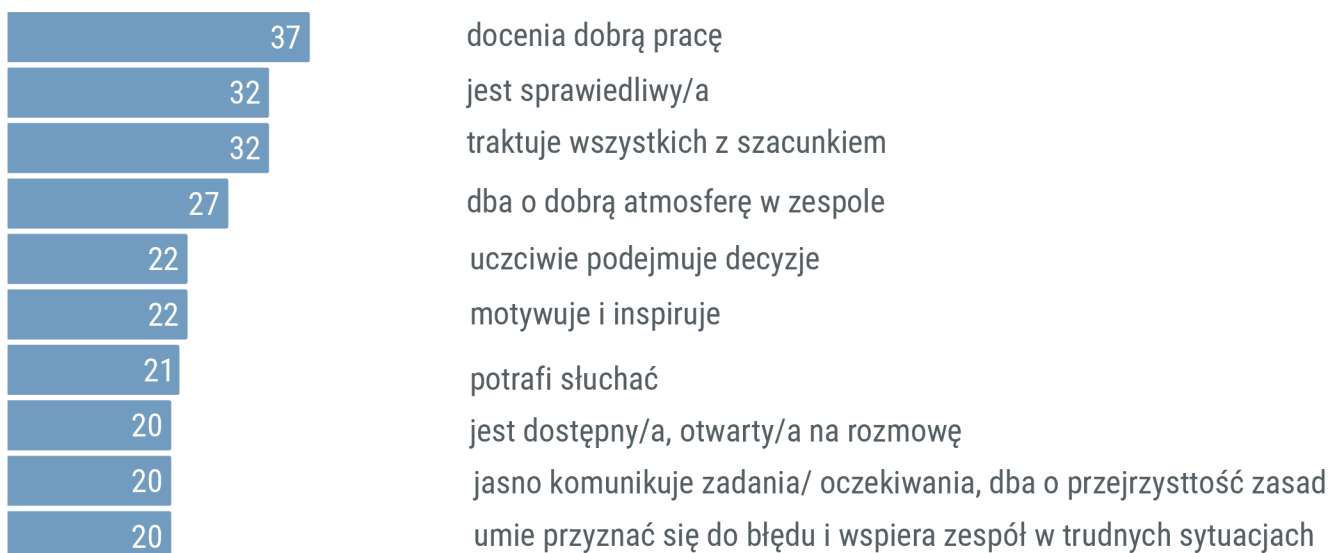
Zarządzanie przez pryzmat generacji potrafi być równie fałszywe co krzywdzące. W pracy lepiej widzieć osoby niż zasoby, czyli z szacunkiem i wyrozumiałością dostrzegać indywidualności. Prawda o rzeczywistości wiedzie przez detal i precyzję, a nie proste kategoryzowanie bez kolejnych zmiennych. Gdybyśmy zanalizowali (może nawet sami dla siebie?), od czego zależy, jacy jesteśmy, szybko dostrzegliśmy, jak wiele okoliczności na to wpływa, z całą pewnością nie tylko rok urodzenia.

Ostatecznie przytomne życie polega właśnie na tym: na powściągnięciu swoich zapędów do upraszczania świata i oddawaniu pola sprawdzonej wiedzy. Dotyczy to także zarządzania.

# CO CENIMY U SZEFA/ SZEFOWEJ?

- TOP 4 najbardziej cenione cechy szefa/ szefowej dla każdej grupy wiekowej respondentów to: docenianie dobrej pracy, sprawiedliwe traktowanie, szacunek do wszystkich i dbanie o dobrą atmosferę w zespole.
- Wśród wskazań osób od 18 do 44 roku życia w pierwszej piątce znalazło się wspieranie rozwoju pracowników.
- Respondenci z grupy wiekowej 45-60 lat w pierwszej piątce wskazali umiejętność słuchania.
- Respondenci z najstarszej badanej grupy wiekowej z kolei doceniają uczciwe podejmowanie decyzji i umiejętność przyznania się do błędów.

## TOP 10 NAJBARDZIEJ CENIONYCH CECH SZEFA/SZEFOWEJ (OGÓŁEM)



Próba: wszyscy badani. N=806, Pytanie: Jak powinien zachowywać się szef/ powinna zachować się szefowa, żeby dobrze Ci się z nim/nią pracowało?, dane %

# CO CENIMY U SZEFA/ SZEFOWEJ?

W podziale na wiek

## WIEK: 18-28

1. **Traktuje wszystkich z szacunkiem (31%)**
2. **Docenia dobrą pracę (30%)**
3. **Jest sprawiedliwy/a (30%)**
4. Wspiera rozwój pracowników (25%)
5. **Dbą o dobrą atmosferę w zespole (25%)**

N=191

## WIEK: 29-44

1. **Docenia dobrą pracę (38%)**
2. **Jest sprawiedliwy/a (30%)**
3. **Traktuje wszystkich z szacunkiem (29%)**
4. **Dbą o dobrą atmosferę w zespole (23%)**
5. Wspiera rozwój pracowników (22%)

N=205

## WIEK: 45-60

1. **Docenia dobrą pracę (44%)**
2. **Jest sprawiedliwy/a (34%)**
3. **Traktuje wszystkich z szacunkiem (30%)**
4. **Dbą o dobrą atmosferę w zespole (27%)**
5. Potrafi słuchać (25%)

N=205

## WIEK: 61-79

1. **Docenia dobrą pracę (37%)**
2. **Traktuje wszystkich z szacunkiem (36%)**
3. **Jest sprawiedliwy/a (34%)**
4. **Dbą o dobrą atmosferę w zespole (33%)**
5. **Uczciwie podejmuje decyzje/ umie przyznać się do błędu (24%)**

N=205



**TOP 4 cechy szefa/ szefowej bez względu na wiek osób uczestniczących w badaniu to: docenianie dobrej pracy, traktowanie wszystkich z szacunkiem, sprawiedliwe traktowanie oraz dbanie o dobrą atmosferę w zespole.**

# KOMENTARZ EKSPERTA



**Łukasz Szymuła**

menedżer, trener i mentor  
świadomego przywództwa

Raport „Ponad PESELAMI, czy wiek w miejscu pracy ma znaczenie?” pokazuje, że mimo różnic wieku i doświadczeń zawodowych, fundamenty dobrej pracy (i dobrego szefa / szefowej) są zaskakująco podobne dla wszystkich pokoleń. Często mówi się o „przepaści pokoleniowej”, o trudnościach we współpracy między Baby boomers, X, Y i Z. Tymczasem dane wskazują: to, co naprawdę nas łączy, jest silniejsze niż to, co nas dzieli.

Jako menedżer, trener świadomego przywództwa, coach i mentor zbyt często spotykam się z narracją w biznesie, skupiającą się na różnicach pokoleniowych. Zamiast tego liderzy i liderki powinni się skupiać na tym, co łączy pokolenia, przy zachowaniu potrzebnej różnorodności.

Każda z grup – od najmłodszych po najstarszych – wskazuje na te same wartości jako kluczowe dla dobrej współpracy: szacunek, sprawiedliwość, docenienie i dobrą atmosferę w zespole. To nie są postulaty „nowych czasów” czy „starej szkoły”. To uniwersalne potrzeby ludzi w pracy. Liderka czy lider, który rozumie tę wspólną płaszczyznę, nie musi wybierać między różnymi stylami zarządzania „dla pokoleń”. Powinien raczej koncentrować się na budowaniu kultury opartej na tych fundamentach. Dobry styl leaderski to taki, który jest adekwatny do sytuacji, niekoniecznie do generacji. A już na pewno związany z konkretną osobą, a nie całą generacją. Wymaga to od liderów i liderek rozwijania swojego świadomego przywództwa, którego podstawą są autoświadomość, inteligencja emocjonalna, empatia.

Co więcej, badanie obala mit, że równowaga między pracą a życiem prywatnym czy otwartość na technologie to wyłącznie domena młodych. Każde pokolenie deklaruje potrzebę dbania o balans i gotowość do uczenia się. To rodzi pytanie: jeśli wartości i potrzeby są podobne, to skąd bierze się wrażenie trudnej współpracy międzypokoleniowej? Być może bardziej niż wiek różnicuje nas język, jakim mówimy o pracy, oraz doświadczenia, które kształtują nasze oczekiwania. A może brak świadomych liderów i liderek?

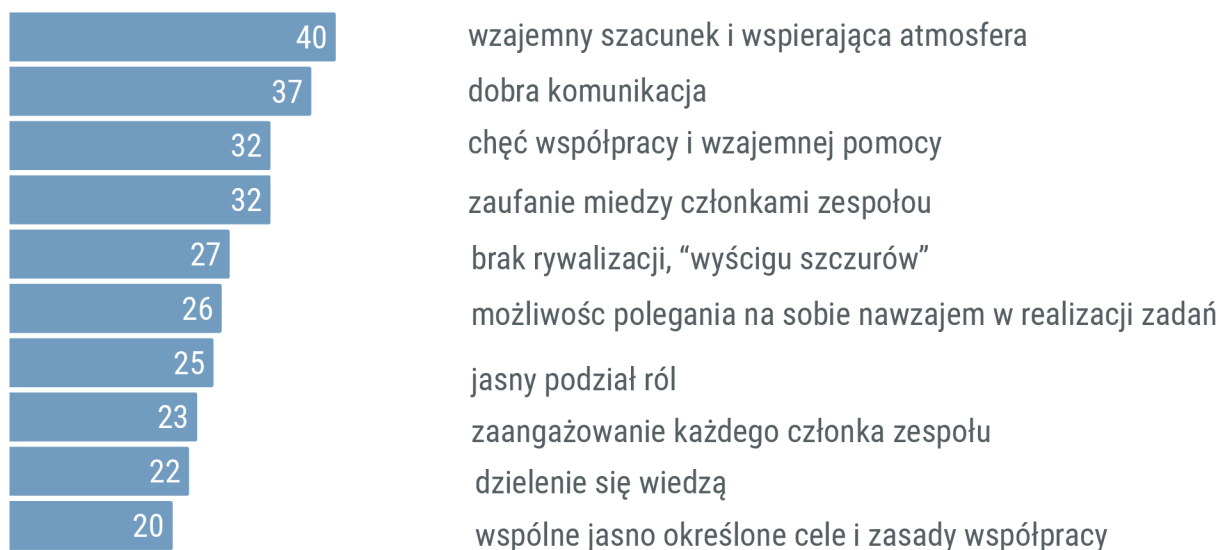
Świadome przywództwo polega dziś na tym, by dostrzec w zespole nie „cztery pokolenia z różnymi problemami”, lecz grupę ludzi połączonych wspólnymi pragnieniami – bezpieczeństwa, sprawiedliwości i sensu. Różnice pokoleniowe stają się wtedy nie przeszkodą, lecz zasobem. Młodzi mogą wносить świeżość i odwagę w kwestionowaniu status quo, starsi – doświadczenie i szerszą perspektywę. Lider czy liderka ma za zadanie stworzyć przestrzeń, w której te jakości się spotykają i uzupełniają.

Raport zaprasza nas do refleksji: czy w zarządzaniu bardziej koncentrujemy się na różnicach, czy na podobieństwach? Czy potrafimy słuchać tego, co naprawdę wspólne, zamiast budować strategie wokół podziałów? Odpowiedzi na te pytania mogą przesądzić o tym, czy współpraca międzypokoleniowa stanie się wyzwaniem, czy największą szansą organizacji na przyszłość.

# CO CENIMY W ZESPOLE?

- Trzy z pięciu kluczowych cech zespołu są takie same w każdej grupie wiekowej: dobra komunikacja, wzajemny szacunek i wspierająca atmosfera, chęć współpracy i wzajemnej pomocy.
- Respondenci z trzech grup wiekowych w pierwszej piątce kluczowych cech wskazali też na brak rywalizacji i „wyścigu szczurów”.
- U najmłodszej i dwóch najstarszych grup wiekowych w pierwszej piątce kluczowych cech znalazło się też zaufanie między członkami zespołu.

## TOP 10 NAJBARDZIEJ CENIONYCH CECH W ZESPOLE (OGÓŁEM)



Próba: wszyscy badani, N=806, Pytanie: Jakie cechy ma zespół, w którym dobrze się pracuje?, dane %

# CO CENIMY W ZESPOLE?

W podziale na wiek

## WIEK: 18-28

1. **Dobra komunikacja (31%)**
2. **Wzajemny szacunek i wspierająca atmosfera (30%)**
3. Zaufanie między członkami zespołu (30%)
4. **Chęć współpracy i wzajemnej pomocy (25%)**
5. Brak rywalizacji i "wyścigu szczurów" (25%)

N=191

## WIEK: 29-44

1. **Wzajemny szacunek i wspierająca atmosfera (34%)**
2. **Dobra komunikacja (32%)**
3. **Chęć współpracy i wzajemnej pomocy (32%)**
4. Możliwość polegania na sobie nawzajem w realizacji zadań (28%)
5. Brak rywalizacji i "wyścigu szczurów" (27%)

N=205

## WIEK: 45-60

1. **Wzajemny szacunek i wspierająca atmosfera (42%)**
2. **Dobra komunikacja (42%)**
3. Zaufanie między członkami zespołu (37%)
4. **Chęć współpracy i wzajemnej pomocy (31%)**
5. Możliwość polegania na sobie nawzajem w realizacji zadań (29%)

N=205

## WIEK: 61-79

1. **Wzajemny szacunek i wspierająca atmosfera (45%)**
2. **Dobra komunikacja (37%)**
3. **Chęć współpracy i wzajemnej pomocy (36%)**
4. Zaufanie między członkami zespołu (34%)
5. Brak rywalizacji i "wyścigu szczurów" (28%)

N=205



Trzy z pięciu kluczowych cech zespołu są takie same w każdej grupie wiekowej: dobra komunikacja, wzajemny szacunek i wspierająca atmosfera, chęć współpracy i wzajemnej pomocy.

# KOMENTARZ EKSPERTKI



**Susanna Romantsova**

założycielka Zespołowo, certyfikowana ekspertka bezpieczeństwa psychologicznego i włączającego przywództwa

Dane z raportu pokazują coś niezwykle ważnego: choć na powierzchni różnimy się w sposobie mówienia o naszych potrzebach, w istocie wszyscy - niezależnie od pokolenia - chcemy tego samego od zespołu: wspierającej atmosfery współpracy, wzajemnego szacunku i bezpieczeństwa, które pozwala nam być sobą i w pełni wykorzystywać swój potencjał.

We wszystkich grupach wiekowych najwyżej wskazywane cechy dobrego zespołu to szacunek, wspierająca atmosfera i dobra komunikacja. To fundamenty bezpieczeństwa psychologicznego, a bez nich trudno mówić o zaufaniu, zaangażowaniu czy innowacyjności. Badania Amy Edmondson (Harvard Business School)\* potwierdzają to: bezpieczeństwo psychologiczne to najważniejszy predyktor efektywności zespołów. Nie kompetencje jednostek, nie struktury, ale klimat, w którym można się odezwać bez lęku przed oceną czy karą.

Warto zauważyć, że choć sposób komunikacji i priorytety różnią się między pokoleniami, wszystkie grupy dążą do tego samego celu: zespołu, który jest bezpieczną przestrzenią współpracy i szacunku.

Meta-analizy (Frazier i in., 2017)\*\* pokazują, że bezpieczeństwo psychologiczne w zespole ma bezpośredni związek z innowacyjnością, satysfakcją i zaangażowaniem, a jego brak prowadzi do milczenia, ukrywania błędów i spadku wyników.

Z perspektywy liderów i liderek oznacza to, że największym wyzwaniem nie jest pogodzenie pokoleń, ale zbudowanie wspólnego fundamentu, na którym wszystkie mogą się spotkać.

Zespół wielopokoleniowy potrzebuje struktury do współpracy - ram, które pozwalają różnym stylom i oczekiwaniom działać razem. Sama świadomość różnic nie wystarczy. Różne pokolenia wynoszą z pracy inne doświadczenia i inne przyzwyczajenia: jedni wolą jasne instrukcje i przewidywalność, inni spontaniczną wymianę pomysłów i elastyczność. Jeśli nie stworzymy wspólnych ram, zamiast synergii pojawia się frustracja: młodszy widzą starszych jako „zbyt sztywnych”, starsi postrzegają młodszych jako „chaotycznych” czy „niezaangażowanych”.

Dlatego kluczowe są normy i rytuały, które scalają zespół ponad tymi różnicami. Z mojego doświadczenia największą różnicę robią:

- check-iny na początku spotkań dają każdej osobie głos i poczucie, że zaczynamy razem, niezależnie od hierarchii czy wieku;
- zasady prowadzenia dyskusji, np. równy czas wypowiedzi, strukturyzowane rundy wymiany zdań, czy używanie sygnałów „stop-klatki”, gdy emocje rosną;
- rytuały feedbacku - umówienie się, jak dajemy i przyjmujemy informację zwrotną, by była wspierająca i konstruktywna dla wszystkich;
- wspólne świętowanie sukcesów, bo nic tak nie buduje poczucia wspólnoty jak dostrzeganie osiągnięć całego zespołu, a nie tylko jednostek.

Takie praktyki tworzą swoisty „almanach współpracy”, którego każdy członek zespołu może się nauczyć, niezależnie od wieku czy doświadczenia. Dzięki temu różnorodność nie staje się przeszkodą, ale zasobem - młodzi wnoszą świeże spojrzenie, starsi stabilność i mądrość doświadczenia, a wspólne rytuały sprawiają, że te jakości się uzupełniają, a nie wykluczają.

Właśnie dlatego powtarzam, że to nie różnice pokoleniowe są wyzwaniem, lecz brak wspólnych zasad, które je spinają.

Dlatego zostawiam Wam pytania do refleksji:

- Jakie rytuały współpracy macie dziś w swoich zespołach?
- Czy Wasi ludzie czują, że mogą mówić o błędach i różnicach zdań bez obaw?
- Jak możecie zadbać, by każda osoba w zespole, niezależnie od wieku, miała poczucie, że zespół - to jest jej miejsce?

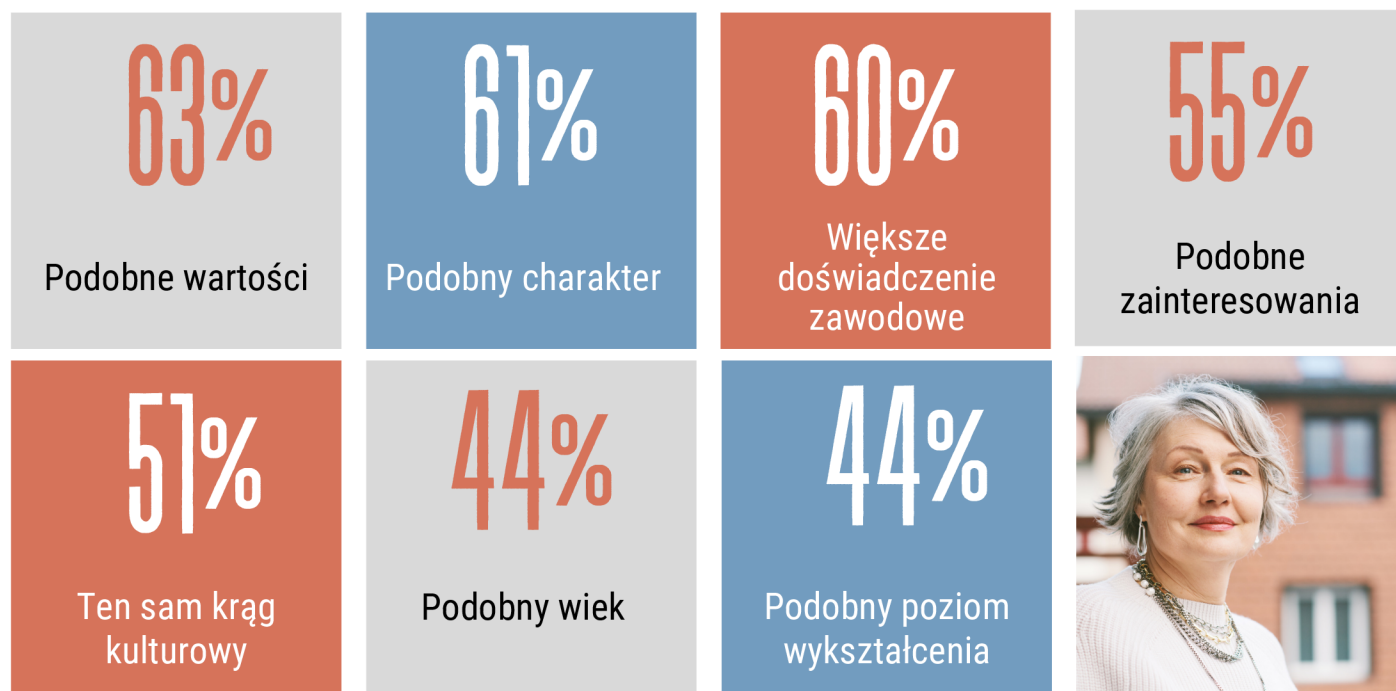
\*[https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf)

\*\* <https://psycnet.apa.org/record/2016-49977-001>

# Z JAKIMI OSOBAMI PRACUJE NAM SIĘ NAJLEPIEJ?

- Osoby uczestniczące w badaniu przyznały, że lepiej im się pracuje z osobami, które w jakimś obszarze są do nich podobne, przy czym kluczowe są podobne wartości i charakter, a stosunkowo mniej ważne - wiek i poziom wykształcenia.
- Pierwsze trzy aspekty: podobne wartości, podobny charakter i większe doświadczenie zawodowe zostały wymienione wśród TOP 3 przez wszystkie grupy wiekowe.

## Z JAKIMI OSOBAMI PRACUJE NAM SIĘ NAJLEPIEJ?



Próba: wszyscy badani, N=806, Na ile poniższe cechy wpływają na to, jak łatwo (lub trudno) pracuje Ci się z innymi?, Top2Box, dane %

# KOMENTARZ EKSPERTKI



**Anna Potocka-Domin**

prezeska Fundacji Kobiety Inspirują, ekspertka DEIB

Ageizm, adulyzm - to działania dyskryminujące z uwagi na wiek. Widoczne zwłaszcza w procesie rekrutacji, gdzie zarówno osoby 50+, jak i najmłodszy przedstawiciele pokolenia Z mają mniejsze szanse na zdobycie pracy. A jeśli już ją mają - to krzywdzące stereotypy odnoszące się do wieku utrudniają im szansę na awans, szkolenia, czy inne benefity. Demografia sprawia, że potrzebujemy wszystkich pokoleń na rynku pracy. I to współpracujących ze sobą w ramach wielopokoleniowych zespołów. Czy to się uda, jeśli tkwimy w bańkach swoich przekonań dotyczących wieku? Skala dyskryminacji wiekowej w biznesie jest nadal bardzo duża. A jednocześnie - jak pokazują najnowsze badania zawarte w raporcie "Ponad PESELAMI, czy wiek w miejscu pracy ma znaczenie?" - wiek wcale nie jest w czołówce cech, które determinują dobrą współpracę w zespołach.

A co jest dla nas wszystkich najważniejsze? Łączą nas wspólne wartości. To dobra wiadomość, bo niezależnie od wieku, płci, czy innych cech, które nas różnią, to właśnie wartości, wśród których najczęściej ostatnio wymieniany jest dobrostan psychiczny, poczucie bezpieczeństwa, wzajemny szacunek łączą nas ponad pokoleniami. Firmy coraz częściej budują swoją kulturę organizacyjną w oparciu o te właśnie wartości. Jednocześnie deklarujemy, że trudniej jest nam współpracować z osobami, które nie podzielają naszego systemu wartości. Ceniśmy też sobie współpracę z osobami o podobnych cechach charakteru. Jednocześnie, dużo osób uznaje, że "cechy charakteru inne niż moje" nie stanowią problemu w kontekście współpracy. Im jesteśmy starsi, tym bardziej otwieramy się na osoby różniące się od nas charakterem.

To optymistyczna wiadomość także dla osób neuro różnorodnych, które niejednokrotnie mierzą się z brakiem zrozumienia wobec swoich cech i zachowań.

Jak pokazują badania, sam wiek nie jest dla nas szczególną barierą we współpracy. Najchętniej pracujemy z rówieśnikami, ale bardziej istotne jest doświadczenie zawodowe osób, z którymi współpracujemy (wolimy osoby o większym doświadczeniu niż nasze). To, co uznajemy za trudność w każdym pokoleniu, to różnice wynikające z innego kręgu kulturowego. I tu najbardziej otwarte jest Pokolenie X, choć nie są to znaczące różnice.

Kluczowy wniosek z badań nad różnicami pokoleniowymi w podejściu do współpracy jest taki, że zdecydowanie więcej nas łączy niż dzieli. W wielu obszarach, niezależnie od wieku, mówimy jednym głosem. Różnice są niewielkie i potrafią zaskoczyć. Tam, gdzie stereotypowo spodziewamy się mniejszej otwartości na różnorodność, czyli w starszych pokoleniach, widzimy (w niektórych obszarach) większą otwartość niż u młodszych (np. w kwestii podobnych zainteresowań), które wg "Zetek" mogą stanowić trudność we współpracy.

Jedno jest pewne - mamy ogromny potencjał do tworzenia doskonale współpracujących ze sobą osób w różnorodnych wiekowo zespołach i przeciwdziałania w ten sposób dyskryminacji z uwagi na wiek.

# KOMENTARZ EKSPERTKI



**Joanna Kamińska**

właścicielka agencji - Go4HR, psycholożka  
i certyfikowana trenerka biznesu

Czy pokolenia na rynku pracy tak bardzo różnią się między sobą?

Okazuje się, że nie, i nie jest to moim zdaniem zaskakujące, ale dzięki raportowi "Ponad PESELAMI - czy wiek w miejscu pracy ma znaczenie?" mamy jasne dowody na to, że w firmach jest nam do siebie bliżej niż dalej.

Wyniki badania wskazują, że fundamenty funkcjonowania w pracy są dla wszystkich grup wiekowych zasadniczo takie same. Niezależnie od wieku, pracownicy u swojego przełożonego cenią przede wszystkim szacunek i sprawiedliwość. Z kolei zespół w jakim chcą być, powinien opierać się na dobrej atmosferze, wsparciu i współpracy.

W życiu jest tak, że lubimy przebywać i pracować z osobami podobnymi do nas i w raporcie również widzimy, że ważne są dla nas podobne wartości, czy charakter. Dodatkowo dla starszych osób nieco ważniejsze jest doświadczenie, a dla młodszych obszar wspólnych wartości. Jest to odzwierciedlenie tego, że na różnych etapach życia cenimy trochę inne rzeczy, zarówno w pracy, jak i poza nią.

Szczególnie warte podkreślenia jest to, że dla wszystkich pokoleń główną motywacją do pracy pozostają pieniądze i stabilizacja życiowa. Dodatkowo ważny jest kontakt z ludźmi, możliwości rozwoju i sens pracy.

Tutaj nieznacznie różni się rozkład procentowy i co jest naturalne – dla młodszego pokolenia najważniejszy jest rozwój, dla starszego kontakt z ludźmi. Wynika to z potrzeb i priorytetów na różnych etapach życia.

Co ciekawe, badanie wskazuje, że wszystkie pokolenia wykazują podobną otwartość na nowe technologie i gotowość do zmian. Równie uniwersalna okazuje się troska o work-life balance – nie jest to wyłącznie domena młodych, lecz potrzeba wszystkich pokoleń. Jednak w mojej ocenie te obszary technologii i równowagi życiowej są inaczej realizowane przez osoby w różnym wieku.

Wyniki badania potwierdzają to, co widzę w firmach na co dzień – przepaść międzypokoleniowa to wyolbrzymiany temat, a różnice nie są domeną tych czasów, tylko charakterystyką różnic i potrzeb na różnych etapach życia. Naturalnym jest, że osoby starsze stawiają dużo bardziej na stabilizację i relacje, a młodsze na rozwój, bo bez niego nie mają szans na odnalezienie się na rynku pracy.

Powinniśmy nauczyć się dostrzegać wartości i czerpać z charakterystyk zespołów wielopokoleniowych, a także podchodzić z szacunkiem do wszystkich pracowników. Bez tego nie zbudujemy mostów, tylko będziemy pogłębiać przepaść opartą na stereotypach.

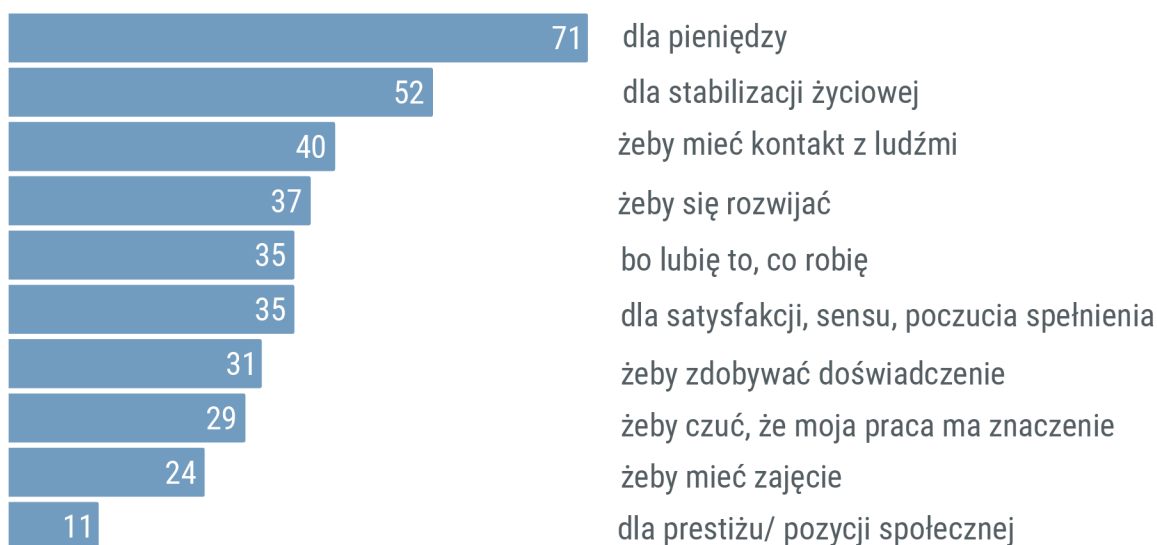
# CO NAS MOTYWUJE ?

## DO PRACY

- Pieniądze, stabilizacja życiowa oraz kontakt z ludźmi to główne motywatory do pracy.
- W TOP 3 motywatorów dwa pierwsze są takie same we wszystkich grupach wiekowych; różnica pojawia się na trzecim miejscu: dla najmłodszych badanych ważniejszy jest rozwój, dla nieco starszych satysfakcja, sens i poczucie spełnienia, zaś dla dwóch najstarszych badanych grup wiekowych - kontakt z ludźmi.



## POWODY, DLA KTÓRYCH PRACUJEMY



Próba: wszyscy badani, N=806, Co jest dla Ciebie powodem, dla którego pracujesz?, dane %

# KOMENTARZ EKSPERTKI



**Nadia Winiarska**

ekspertka w Departamencie Pracy  
Konfederacji Lewiatan

Z badania wynika, że wynagrodzenie wciąż pozostaje kluczowym motywatorem do pracy – niezależnie od wieku. Wskazało je od 66% przedstawicieli Pokolenia Z do 74% osób z Pokolenia X. To pokazuje, że stabilność finansowa jest wspólnym fundamentem decyzji zawodowych dla wszystkich generacji, szczególnie w czasach inflacji, rosnących kosztów życia i niepewności społeczno-gospodarczej. To wspólny punkt odniesienia dla różnych pokoleń – pracownicy skupiają się na stabilności finansowej, a pracodawcy dostosowują do tego swoje strategie zatrudnienia.

Jednocześnie, mimo wspólnych priorytetów, pojawiają się różnice związane z etapem życia zawodowego i doświadczeniem w pracy. Młodsze pokolenia częściej akcentują potrzebę rozwoju (48%) i zdobywania doświadczeń (42%). To jasny sygnał dla pracodawców, że samo konkurencyjne wynagrodzenie nie wystarczy, by zatrzymać młode talenty – potrzebne są programy rozwojowe, mentoring i szkolenia, które realnie wspierają start kariery.

Pokolenie Y, które dziś stanowi trzon aktywnej siły roboczej, oprócz wynagrodzenia (71%) i stabilizacji (46%), mocno podkreśla także znaczenie satysfakcji i sensu pracy (35%). Wychowani w epoce transformacji cyfrowej i globalizacji, millenialsi oczekują od pracodawców nie tylko bezpieczeństwa, ale też wartości i misji. Organizacje, które potrafią je wiarygodnie komunikować, zyskują w oczach tej grupy przewagę.

Starsze pokolenia (X i Baby boomers) częściej wskazują na potrzebę kontaktu z ludźmi, odpowiednio 44% i 50%. To podkreśla rolę środowiska pracy jako przestrzeni budowania relacji i wspólnoty, co w realiach coraz częstszej pracy zdalnej stanowi ważne wyzwanie.

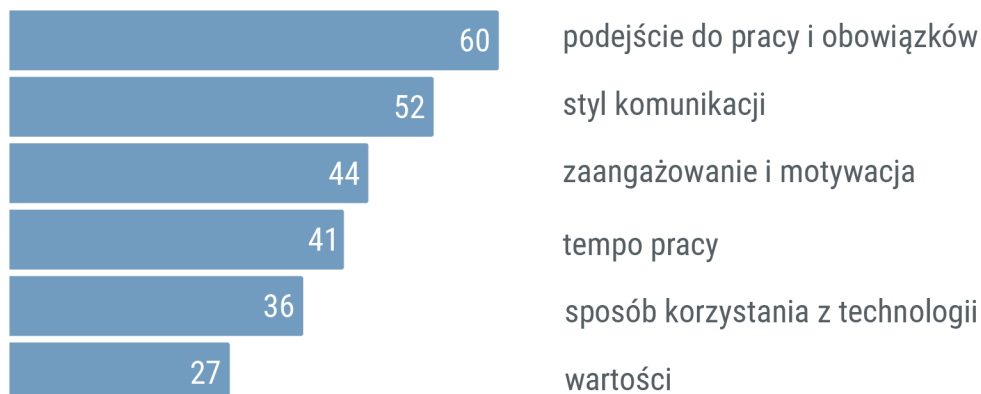
Widać więc, że choć pokolenia różnią się w niektórych priorytetach, na pierwszym miejscu wciąż pozostaje motywacja finansowa. Jednocześnie widać wyraźnie, że wiele nas łączy: potrzeba stabilności, możliwości rozwoju i budowania relacji w pracy. Dlatego przyszłość strategii motywacyjnych w organizacjach to nie tylko uwzględnianie różnic pokoleniowych, ale przede wszystkim tworzenie środowiska pracy opartego na współpracy, elastyczności i wspólnych wartościach.

# JAKIE WIDZIMY RÓŻNICE WE WSPÓŁPRACY Z OSOBAMI W RÓŻNYM WIEKU?

- 51% spośród badanych, którzy mieli/mają doświadczenia w pracy w zespołach wielopokoleniowych, nie widzi różnic we współpracy z osobami w różnym wieku. Różnice dostrzega 29% badanych, a 20% nie ma na ten temat zdania.
- Ci, którzy takie różnice odczuwają wskazują szczególnie na podejście do pracy i obowiązków. Ponad połowa badanych wskazała na sposób komunikacji.
- Na podejście do pracy i obowiązków wskazywały w pierwszej kolejności osoby z wszystkich trzech najstarszych grup wiekowych, zaś na sposób komunikacji - przedstawiciele i przedstawicielki najmłodszej grupy.



## RÓŻNICE ODCZUWANE WE WSPÓŁPRACY Z OSOBAMI W RÓŻNYM WIEKU



Próba: badani, którym zdarza się odczuwać różnice we współpracy z osobami z różnych grup wiekowych: N=277, Jakie różnice najbardziej odczuwasz we współpracy z osobami z różnych grup wiekowych?, dane %

# KOMENTARZ EKSPERTKI



**Karolina Piekus**

ekspertka komunikacji  
korporacyjnej i międzyludzkiej,  
CEO Concept PR

Jeśli wierzyć mediom, to w pracy mamy niemal wojnę pokoleń. Młodzi chcą „sensu”, starsi - „świętego spokoju”, a menedżerowie muszą balansować jak akrobaci. Tymczasem dane pokazują coś dużo bardziej przyziemnego – i jednocześnie ciekawszego. 29% badanych mających doświadczenia w pracy w zespole wielopokoleniowym, dostrzega różnice w komunikacji między pokoleniami. Odsetek ten jest wyższy w przypadku osób najmłodszych (40%) i spada wraz z wiekiem respondentów.

Spośród osób, które różnice dostrzegają, ponad 60% uznało, że są one najbardziej widoczne w podejściu do pracy i obowiązków, a 52% – w stylu komunikacji. I to już jest pierwszy sygnał, że problemem nie są odmienne „wartości” (te wskazało jedynie 27%), tylko codzienny styl pracy: tempo, forma kontaktu, oczekiwania wobec przełożonych. Innymi słowy – nie dzieli nas górnolotna idea czy postawy, tylko przyziemne sposoby, w jaki piszemy maile albo podchodzimy do terminów.

Najmłodszy – Pokolenie Z – zwracają uwagę głównie na styl komunikacji. Nic dziwnego. Dla nich prosty komunikat na czacie jest normą, a rozbudowane maile przypominają bardziej wykład akademicki niż narzędzie pracy.

Pokolenie X z kolei dostrzega największe różnice w podejściu do pracy i tempie działania.

Baby boomers? Oni częściej niż inni widzą problem w poziomie zaangażowania – zapewne dlatego, że lojalność i „bycie na posterunku” przez lata były dla nich czymś oczywistym.

Co z tego wynika? Że wbrew stereotypom nie różnimy się aż tak bardzo w wartościach – wszyscy chcemy stabilności, sensu i dobrej atmosfery – tylko w stylu komunikacji i oczekiwaniach operacyjnych. A to jest świetna wiadomość dla organizacji, bo te różnice da się zniwelować odpowiedzialnym przywództwem i dobrze zaprojektowaną komunikacją. Tylko tyle i aż tyle.

W kontekście ESG to nie jest „miękki” temat. To fundament Governance (transparentność i jasność decyzji) oraz Social (inkluzywność, równość dostępu do informacji). Jeśli 29% pracowników wprost mówi, że różnice międzypokoleniowe wpływają na ich współpracę, to zadaniem liderów jest nie szukanie winnych, tylko nauczenie się mówić do różnych grup w ich języku. Krótko, prosto, z szacunkiem - być może stosując nieintuicyjne zaimki lub feminatywy - i w kilku formatach naraz. Komunikacja nie powinna być polem walki o to, czyj styl wygra lub zdominuje. Powinna być mostem PONAD PESELAMI, bo kiedy w organizacji komunikacja zawiera zarówno takie narzędzia, jak mail do „Pana Waldemara” oraz memy na Slacku do Jaśminy – wtedy naprawdę zaczyna działać.

# POSTAWY W PRACY

## PODEJŚCIE DO PRACY

69%

Zazwyczaj jestem zadowolony/a z pracy

69%

Nie podejmuję pochopnie decyzji o zmianie pracy – najpierw próbuję coś zmienić w obecnym miejscu

52%

Nie czuję się dobrze w sztywnych, hierarchicznych strukturach

41%

Praca ma mi dawać pieniądze, nie oczekuję spełnienia czy sensu

37%

Nie jestem szczególnie przywiązany/a do pracodawcy – otwarcie myślę o zmianie pracy, gdy pojawia się taka potrzeba

- Najwyższy odsetek osób zadowolonych z pracy jest w najstarszej badanej grupie wiekowej (74%), najniższy wśród najmłodszej (63%).
- Również w obszarze nie podejmowania pochopnej decyzji w sprawie zmiany pracy największa różnica jest w skrajnych grupach wiekowych - najmłodsi 63%, najstarsi 77%.
- Sztywnych, hierarchicznych struktur nie lubi w równym stopniu żadna grupa wiekowa.
- Najstarsza i najmłodsza grupa wiekowa jest zgodna co do tego, że praca ma dawać pieniądze, a nie spełnienie czy sens.
- Najbardziej przywiązani do pracodawcy są najstarsi badani.

Próba: wszyscy badani, N=806

## STAWIANIE GRANIC

76%

Dbam o zachowanie równowagi między życiem zawodowym a osobistym

62%

Bez problemu stawiam granice w pracy, kiedy np. jakieś zadanie wykracza poza zakres moich obowiązków lub pracodawca oczekuje, że będę pracował/a w nadgodzinach

Próba: wszyscy badani, N=806

# POSTAWY W PRACY

## NOWE TECHNOLOGIE

73%

Chętnie korzystam z nowych technologii

67%

Regularnie poszerzam swoją wiedzę o nowych technologiach, by być na bieżąco

53%

Nie zawsze stosuję rozwiązania technologiczne, czasem lubię bardziej standardowe

Próba: wszyscy badani, N=806

## ZMIANY

79%

Umiem się dostosować do różnych warunków i zadań

50%

Lubię, jak się dużo dzieje, lubię zmiany

Próba: wszyscy badani, N=806

- Blisko 80% ogółu badanych uważa, że potrafi dostosować się do różnych warunków i zadań, szczególnie osoby z najstarszej kohorty wiekowej. Z drugiej strony, to młodzi nieco częściej przyznają, że lubią jak się dużo dzieje, lubią zmiany, ale nie są to różnice istotne statystycznie.

# KOMENTARZ EKSPERTKI



**Anna Grzywaczyk**  
akredytowana (EMCC) mentorka/coach  
i trenerka biznesowa

Analiza wyników badania „Ponad PESELAMI, czy wiek w miejscu pracy ma znaczenie?” działa jak kubek zimnej wody na wszystkie modne narracje o „roszczeniowej młodzieży” i „opornych seniorach”. Od lat karmimy się tym banałem, bo łatwo sprzedaje się w mediach i jeszcze łatwiej tłumaczy miernym menedżerom ich własne problemy z zarządzaniem. A jednak dane nie kłamią: to nie metryka, lecz jakość przywództwa decyduje o tym, jak pracownicy podchodzą do zmian, technologii czy współpracy.

Blisko 80% badanych – od najmłodszych po Baby boomers – twierdzi, że potrafi się dostosować do różnych warunków. Owszem, brzmi to trochę jak deklaracja w CV „jestem elastyczna/-y i szybko się uczę”, ale pokazuje coś ważnego: sami siebie postrzegamy jako zdolnych do adaptacji, i to niezależnie od wieku. Baby boomers, którzy mieli być hamulcowymi postępu, w większości przyznają, że chętnie uczą się nowych technologii. Z kolei pokolenia Z i Y, zdecydowanie nadmiarowo oskarżane o roszczeniowość, wcale nie domagają się złotych tronów, tylko zwyczajnie dbają o granice i równowagę między pracą a życiem prywatnym. Trudno uznać to za fanaberię, prawda? Jest to raczej samoświadomość i przejaw zdrowego rozsądku, którego też uczą się niekiedy zbyt „wytresowane” starsze pokolenia.

Bez wątpienia różnice pokoleniowe istnieją, ale... dotyczą raczej tempa i stylu komunikacji niż wartości. Starsi wolą stabilność, młodszy prędkość i elastyczność – i co z tego? Wszyscy zgadzają się, że fundamentem pracy jest szacunek, współpraca i transparentność. To powinien być język, którym mówi cała organizacja, jeśli nie chce ugrzęznąć w jałowej wojnie pokoleń.

W kontekście ESG to szczególnie istotne. Odpowiedzialne przywództwo nie polega dziś na trzymaniu twardej ręki na sterze i hasła w stylu „dziel i rządź”. Dziś skuteczny lider posiada przede wszystkim umiejętności łączenia i wydobywania talentów, a nie dzielenia. Menedżerowie, którzy wciąż upierają się przy stereotypach, sami fundują sobie problemy. W świecie deficytu pracowników i rosnących oczekiwań społecznych nie stać nas na takie luksusy. Trzeba budować kulturę dialogu, w której doświadczenie starszych spotyka się z energią młodszych.

Prawdziwe pytanie brzmi więc nie: „jakie pokolenie mamy w firmie?”, tylko „jakim liderem potrafimy być?”. I tu, niestety, żadna metryka nas nie uratuje.

# KOMENTARZ EKSPERTKI



**Nicole Tomanek**

założycielka HRismatic, autorka książki „HR bez TABU”  
oraz "Odchodzę, polecam" wykładowczyni HR MBA

Dzisiejsze działy HR stają się prawdziwymi pionierami zarządzania międzypokoleniowego – stawiają czoła unikalnemu wyzwaniu, jakim jest łączenie aż czterech różnych generacji w jednym miejscu pracy. To już nie są puste frazesy, a świadome budowanie kultury, która integruje, zamiast tworzyć odrębne, izolowane od siebie grupy.

Mimo że na pierwszy rzut oka różnice pokoleniowe wydają się ogromne, to pod powierzchnią leżą uniwersalne wartości, które łączą wszystkich. Badanie „Ponad PESELAMI” pokazało, że wzajemny szacunek, otwartość w komunikacji i gotowość do współpracy to fundamenty, na których można zbudować silną organizację, niezależnie od wieku jej pracowników. Jest to pierwszy sygnał mówiący o tym, że zamiast tworzyć osobne programy dla każdej generacji, warto skupić się w pierwszej kolejności na tych wspólnych zasadach, które stanowią solidny grunt dla rozwoju całej firmy.

Oczywiście, nie można ignorować różnic. To, co odróżnia pokolenia, to przede wszystkim ich motywacje: starsi pracownicy cenią sobie stabilność i jasne ścieżki kariery, podczas gdy młodszy szukają dynamicznego rozwoju kompetencji oraz przestrzeni do testowania nowych rozwiązań. Kluczem do pogodzenia tych potrzeb jest wdrożenie różnorodnych strategii, które łączą, a nie dzielą.

Jedną z nich jest odwrócony mentoring, w którym młodzi (na przykład) dzielą się wiedzą cyfrową, a seniorzy przekazują cenne doświadczenie w budowaniu relacji i zarządzaniu. Równie skuteczne są krzyżowe zespoły projektowe, które łączą Baby boomers, X, Y i Z w interdyscyplinarnych grupach zadaniowych, co pozwala na codzienną wymianę perspektyw i wzajemne uczenie się w praktyce. Dodatkowo, modułowe ścieżki rozwojowe umożliwiają każdemu pracownikowi wybór szkoleń dopasowanych do jego indywidualnych potrzeb, co zapewnia dynamiczny rozwój, niezależnie od wieku.

Współczesne zarządzanie różnorodnością wykracza poza wiek – staje się ono integralną częścią budowania kultury inkluzywnej. Elastyczność pracy, dbałość o work-life balance czy możliwość pracy hybrydowej to rozwiązania, które odpowiadają na potrzeby każdego, bez względu na metrykę czy etap życia. Firmy, które to rozumieją, dostrzegają, że inkluzywność to nie tylko „miękki” benefit, ale realna przewaga konkurencyjna, która zwiększa zaangażowanie i napędza wyniki finansowe.

Tę wiedzę o wspólnych wartościach i zróżnicowanych motywacjach warto wykorzystać w komunikacji wewnętrznej i employer branding. Komunikujmy, że w naszej firmie wiek nie determinuje kompetencji ani możliwości rozwoju. Opowiadanie historii o tym, jak różne pokolenia uczą się od siebie nawzajem, buduje autentyczny obraz organizacji, w której każdy głos ma znaczenie. To jest klucz do przyciągnięcia najlepszych talentów i budowania firmy odpornej na zmianę, opartej na zaufaniu i współpracy.

# STEREOTYPY

## a rzeczywistość

## Pokolenie Z

czyli, jak przedstawiciele różnych pokoleń postrzegają innych, a jak siebie?

- Największe rozbieżności w opiniach najmłodszego badanego pokolenia a starszych pokoleń występują w aspekcie roszczeniowości.
- Cenienie równowagi między życiem zawodowym a osobistym jest dla samych Zetek bardzo ważne, ale ta cecha jest przez inne pokolenia nieco rzadziej dostrzegana, choć też często.
- Respondenci ze starszych grup wiekowych częściej niż same Zetki twierdzą, że Zetki często zmieniają pracę.



Zetki są roszczeniowe

<b>Pokolenie Z</b>	<b>45%</b>
Pokolenie Y	66%
Pokolenie X	67%
Baby boomers	80%

Zetki cenią sobie work-life balance i wyraźnie stawiają granice między

<b>Pokolenie Z</b>	<b>75%</b>
Pokolenie Y	71%
Pokolenie X	65%
Baby boomers	67%

Zetki często zmieniają pracę

<b>Pokolenie Z</b>	<b>62%</b>
Pokolenie Y	67%
Pokolenie X	71%
Baby boomers	77%

"Na ile zgadzasz się ze stwierdzeniami dotyczącymi pokoleń. Proszę użyj skali od 1 do 5, gdzie 1 to zdecydowanie się nie zgadzam a 5 zdecydowanie się zgadzam", Pokolenie Z N=191, Pokolenie Y N=205, Pokolenie X N=205, Baby boomers N=205, Top2Box.

Wskazane powyżej stereotypy często pojawiają się w różnych komentarzach w mediach społecznościowych. Jak widać, część z nich ma większe, część mniejsze potwierdzenie w opiniach osób, których te stereotypy dotyczą. Tutaj warto zastanowić się, w jaki sposób np. postrzegana jest roszczeniowość? Każdy z nas może mieć inne wyobrażenie i inną własną skalę tego, czym ona jest. Czasami, jak się temu bliżej przyjrzeć, za roszczeniową może być uznana osoba, która jasno artykuje swoje oczekiwania. A czym dla Ciebie jest roszczeniowość?

# STEREOTYPY a rzeczywistość

## Pokolenie Y

czyli, jak przedstawiciele różnych pokoleń postrzegają innych a jak siebie

- Najwięcej rozbieżności w przypadku pokolenia Y jest w opinii, że nie potrafi ono żyć bez technologii - o ile tylko połowa przedstawicieli tego pokolenia jest tego zdania o tyle wśród starszych pokoleń wynik ten wzrasta o 20 p.p.
- W przypadku opinii na temat niezadowolenia z pracy wśród osób z pokolenia Y - najczęściej tego zdania są osoby starsze od nich, w szczególności osoby z najstarszej badanej grupy.



Y oczekują od pracy poczucia sensu i spełnienia

Pokolenie Z	63%
<b>Pokolenie Y</b>	<b>61%</b>
Pokolenie X	60%
Baby boomers	59%

Y nie potrafią żyć bez technologii

Pokolenie Z	47%
<b>Pokolenie Y</b>	<b>52%</b>
Pokolenie X	71%
Baby boomers	72%

Y w pracy są często niezadowoleni

Pokolenie Z	54%
<b>Pokolenie Y</b>	<b>47%</b>
Pokolenie X	59%
Baby boomers	62%

"Na ile zgadzasz się ze stwierdzeniami dotyczącymi pokoleń. Proszę użyj skali od 1 do 5, gdzie 1 to zdecydowanie się nie zgadzam a 5 zdecydowanie się zgadzam", Pokolenie Z N=191, Pokolenie Y N=205, Pokolenie X N=205, Baby boomers N=205, Top2Box.

Osoby ze starszych pokoleń - Pokolenia X i Baby boomers w znacznie większym stopniu dostrzegają przywiązanie pokolenia Y do technologii niż sami zainteresowani. Może to wynikać z faktu, że o ile starsze pokolenia doskonale znają i pamiętają czasy, kiedy technologia nie była tak wszechobecna w życiu codziennym, o tyle pokoleniu wcześniejszemu towarzyszyła ona od dość młodych lat. Stąd może pochodzić przypisanie automatyczne tej cechy ludziom z tego pokolenia, choć oni sami w mniejszym stopniu czują się przywiązani do technologii.

# STEREOTYPY

## a rzeczywistość

## Pokolenie X

czyli, jak przedstawiciele różnych pokoleń postrzegają innych a jak siebie

- Najwięcej rozbieżności widać w opinii dotyczącej pracoholizmu głównie między tym, co przedstawiciele Pokolenia X myślą o sobie, a co o nich myślą Zetki.
- Warto zwrócić uwagę, że najstarsze badane pokolenie znacznie rzadziej jest zadnia, że Pokolenie X jest bardziej lojalne w stosunku do pracodawców niż młodsze pokolenia.
- Opinie dotyczące braku elastyczności Pokolenia X są częściej wyrażane przez młodsze pokolenia niż przez samych zainteresowanych lub osoby z najstarszej badanej grupy wiekowej.



X są bardziej lojalni względem pracodawcy niż młodsze pokolenia

Pokolenie Z	66%
Pokolenie Y	61%
<b>Pokolenie X</b>	<b>64%</b>
Baby boomers	49%

X są pracoholikami

Pokolenie Z	61%
Pokolenie Y	52%
<b>Pokolenie X</b>	<b>46%</b>
Baby boomers	37%

X nie są elastyczni

Pokolenie Z	36%
Pokolenie Y	39%
<b>Pokolenie X</b>	<b>24%</b>
Baby boomers	26%

"Na ile zgadzasz się ze stwierdzeniami dotyczącymi pokoleń. Proszę użyj skali od 1 do 5, gdzie 1 to zdecydowanie się nie zgadzam a 5 zdecydowanie się zgadzam", Pokolenie Z N=191, Pokolenie Y N=205, Pokolenie X N=205, Baby boomers N=205, Top2Box.

Pracoholizm to ten wymiar, gdzie różnica w postrzeganiu między pokoleniami młodszymi (szczególnie Zetkami) a starszymi jest znacząca. Może to wynikać z obserwacji - Pokolenie Zet to niejednokrotnie dzieci osób z Pokolenia X lub nawet wnuki osób z pokolenia Baby boomers. Być może miały one doświadczenia nieobecnych rodziców, którzy w latach 90-tych budowali na nowo polską gospodarkę. Od tego czasu minęły trzy dekady i rzeczywistość się zmieniła, Pokolenie X już nie tak często ocenia się jako pracoholików, a Zetki czy Pokolenie Y w większym stopniu je dostrzegają. To oczywiście tylko jedna z opcji.

# STEREOTYPY a rzeczywistość

## Pokolenie Baby boomers

czyli, jak przedstawiciele różnych pokoleń postrzegają innych a jak siebie

- Największa różnica w postrzeganiu Baby boomers dotyczy obszaru technologii - niespełna jedna czwarta przedstawicieli tego pokolenia uważa, że nie nadąża za nowymi technologiami, podczas gdy aż ponad połowa Zetek i przedstawicieli Pokolenia Y jest tego zdania
- Niespełna połowa przedstawicieli Baby boomers przyznaje, że nie lubi zmian, tymczasem około  $\frac{2}{3}$  przedstawicieli pozostałych pokoleń przypisują Baby boomersom tę cechę



Baby boomers cenią hierarchię i autorytety

Pokolenie Z	72%
Pokolenie Y	76%
Pokolenie X	63%
<b>Baby boomers</b>	<b>62%</b>

Baby boomers nie lubią zmian

Pokolenie Z	68%
Pokolenie Y	64%
Pokolenie X	60%
<b>Baby boomers</b>	<b>46%</b>

Baby boomers nie nadążają za nowymi technologiami

Pokolenie Z	60%
Pokolenie Y	58%
Pokolenie X	42%
<b>Baby boomers</b>	<b>22%</b>

"Na ile zgadzasz się ze stwierdzeniami dotyczącymi pokoleń. Proszę użyj skali od 1 do 5, gdzie 1 to zdecydowanie się nie zgadzam a 5 zdecydowanie się zgadzam", Pokolenie Z N=191, Pokolenie Y N=205, Pokolenie X N=205, Baby boomers N=205, Top2Box.

Jak widać z badania wokół Baby boomers narosło bardzo dużo przekonań, które są powtarzane przez dużą część przedstawicieli młodszych pokoleń - szczególnie Zetek i Pokolenia Y. Pytanie, na ile te pokolenia mają rzeczywiście możliwość pracowania ze sobą, a na ile te wyobrażenia i przekonania budowane są na podstawie innych doświadczeń. Baby boomers to często w rodzinach pokoleniowo dziadkowie i babcie Zetek czy rodzice pokolenia Y. Może mieć to znaczenie w postrzeganiu ich przez młodsze pokolenia.

# KOMENTARZ EKSPERTKI



**Anna Pędzieszczak – Owczarczyk**  
psycholog, coach, trenerka, psychoterapeutka

W niektórych aspektach wynik badania wskazuje na rozbieżności pomiędzy tym, jakie cechy są przypisywane poszczególnym pokoleniom, a tym, jak reprezentanci danej grupy wiekowej sami siebie postrzegają. Z czego to wynika?

Prawdopodobnie stoi za tym sposób, w jaki myślimy - staramy się porządkować rzeczywistość, żeby poczuć się bezpiecznie i ułatwić sobie zrozumienie różnych zjawisk. Dlatego też możemy mieć tendencję do przyporządkowywania ludzi do grup cechujących się homogenicznymi cechami. Takie klasyfikowanie i upraszczanie prowadzi do tworzenia się stereotypów i uprzedzeń. Uogólnianie charakterystyki na daną populację skutkuje stronniczością wobec własnej grupy i prowadzi do podziałów „my-oni”. Tymczasem rezultaty badania wskazują, że ludzi w różnym wieku łączy wiele podobieństw w zakresie wyznawanych wartości.

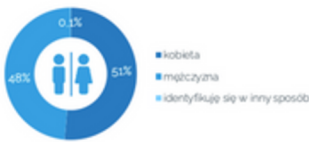
Stereotypowo przypisywane różnice mogą wynikać nie tyle z peselu czy tendencji danej populacji, co z rzeczywistości, w jakiej kształtowaliśmy swoje przekonania, potrzeby, perspektywy. Warto zauważyć, że w Polsce większość pokolenia Baby boomers i Pokolenie X zaczynało pracę w firmach o mocnej strukturze hierarchicznej. To, że ktoś nie stawia granic nie wynika z charakterystyki jego pokolenia, tylko sposobu w jaki był wychowany, z poczucia że trzeba się podporządkować w firmie, szkole czy rodzicom.

Z czasem – niektóre organizacje zaczęły wdrażać mniej hierarchiczny, a bardziej inkluzywny styl zarządzania. Liderzy wzmocnili swoje coachingowe kompetencje. Delegowanie i wydawanie poleceń zostało zastąpione burzami mózgów, wspólnym poszukiwaniem rozwiązań. Coraz częściej firmy zapraszają do kolektywnego podejmowania decyzji i wyrażania opinii, pytają o motywatory. Pracownicy mają możliwość samodzielnego myślenia, planowania swojej pracy i współtworzenia strategii. Pokolenia Y i Z w większości doświadczyły tego nowego podejścia od początku swojej kariery i dzięki temu już na starcie zyskały inną perspektywę tego, co jest możliwe, czego można oczekiwać.

Obecne środowisko pracy daje wszystkim - zarówno młodszemu, jak i starszemu pokoleniu - szansę współuczestniczenia w kreowaniu rzeczywistości zawodowej. Wraz ze zmianą metod wychowawczych, edukacyjnych - rozwijamy nowe kompetencje, które wnosimy do życia organizacji. Kultura firmowa zachęcająca do otwartości, podkreślająca, że ludzie są ważni pozwala uświadamiać sobie nowe potrzeby i śmieiej o nich mówić. Dzięki temu pracownicy wzmacniają pewność siebie, wzrasta poczucie bezpieczeństwa w pracy - co przekłada się na gotowość do stawiania granic i dbanie o swój work-life balance. Świat, w jakim żyjemy obecnie i to jak go postrzegamy umożliwia nam wybór innych wartości, niż te, które kiedyś stanowiły fundament przetrwania w hierarchicznym zawodowym środowisku. Młodsze pokolenia wyrastają na gruncie zbudowanym przez starsze pokolenia i jest to wyrazem ewolucji.

# METRYCZKA

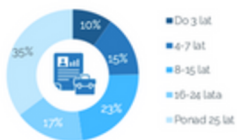
## PLEĆ:



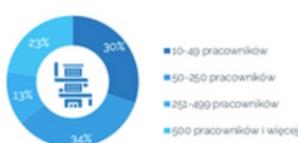
## WYKSZTAŁCENIE:



## LATA DOŚWIADCZENIA ZAWODOWEGO:



## WIELKOŚĆ FIRMY:



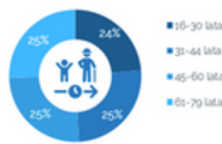
## CHARAKTER FIRMY:



## DOMINUJĄCY ZASIĘG DZIAŁAŃ FIRMY:



## WIEK:



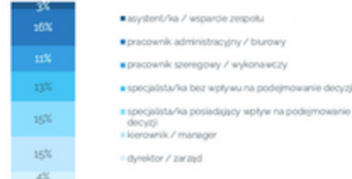
## SYTUACJA ZAWODOWA:



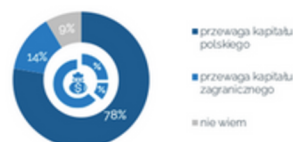
## TRYB PRACY:



## ZAJMOWANE STANOWISKO:



## RODZAJ KAPITAŁU:



## WIELKOŚĆ MIEJSCOWOŚCI ZAMIESZKANIA:



**Technika badawcza:** CAWI (Computer-Assisted Web Interview - wspomagane komputerowo wywiady przy pomocy strony www)

**Próba:** N=806 - osoby pracujące w firmach i organizacjach zatrudniających co najmniej 10 pracowników

**Termin realizacji:** 15-21.07.2025

**Cel badania:** Rozpoznanie podobieństw i różnic w zakresie funkcjonowania w miejscu pracy różnych pokoleń

W raporcie dokonano podziału na pokolenia/ grupy wiekowe:

1. Z (osoby urodzone po 1997 roku), N=191
2. Y/ Millenialsi (osoby urodzone w latach 1981-1996), N=205
3. X (osoby urodzone w latach 1965-1980), N=205
4. Baby boomers (osoby urodzone w latach 1946-1964), N=205

# OSOBY EKSPERCKIE

Kolejność alfabetyczna



**Anna Grzywaczyk** - akredytowana (EMCC) mentorka/coach i trenerka biznesowa z ponad 25-letnim doświadczeniem w zarządzaniu, HR, marketingu i sprzedaży. Specjalizuje się w budowaniu zaangażowanych zespołów, rozwoju liderów i procesach sukcesji. Posiada bogate portfolio projektów zarówno z dużymi organizacjami, jak i firmami rodzinnymi. Jako facylitatorka warsztatów zarządkowych, pomaga firmom w wypracowaniu strategicznych rozwiązań i podejmowaniu trafnych decyzji. Jest znana z empatycznego podejścia oraz umiejętności inspirowania i motywowania innych do osiągnięcia swojego pełnego potencjału.



**Joanna Kamińska** – Go4HR, H-owiec z prawie 20-letnim stażem, psycholog i certyfikowany trener biznesu. Zajmuje się doradztwem HR i strategicznym, prowadząc butikową agencję - Go4HR. Specjalizuje się w obszarach performance managementu, zaangażowania pracowników, rozwoju managementu, a także tworzeniu DNA firmy i budowaniu skutecznych biznesowo kultur organizacyjnych opartych o wartości. Obecnie Dyrektor HR w Kawczyński Logistics oraz wykładowca na Uniwersytecie SWPS i Prometricum MBA.



**Marcin Milczarski** - menedżer i lider zespołu ESG w VIVERO, ekspert ds. ESG i zrównoważonego rozwoju; specjalizuje się w doradztwie strategicznym i raportowym oraz biznesowym łączeniu zagadnień środowiskowych i społecznych. Wykładowca akademicki, ekspert programu Climate Leadership prowadzonego przez UNEP/GRID-Warszawa, felietonista w Nienieodpowiedzialni. Absolwent socjologii na Uniwersytecie Jagiellońskim i programu Europejskiej Socjologii Politycznej w Högskolan Dalarna (Szwecja). Ukończył także studia podyplomowe w Szkole Głównej Handlowej (marketing internetowy) i Akademii Leona Koźmińskiego (zrównoważony rozwój). W 2023 r. ukazała się jego książka "Kopia zapasowa" – wywiad rzeka z prof. Piotrem Sztompką.



**Anna Pędziszczak** – Owczarczyk, psycholog, coach, trenerka, psychoterapeutka. Od ponad 18 lat prowadzi warsztaty team coaching dla zespołów w zakresie rozwijania współpracy, wzmacniania zaangażowania, bezpieczeństwa psychologicznego i komunikacji w grupie. Szkoli liderów w temacie coachingu, budowania zespołów i psychologii przywództwa. Realizuje warsztaty w zakresie profilaktyki wypalenia zawodowego, wzmocnienia pewności siebie i zachowania work-life balance. Prowadzi psychoterapię w nurcie ericksonowskim i integratywnym dla osób indywidualnych i par.



**Karolina Piekus** – założycielka agencji Concept PR. Od ponad 20 lat doradza firmom B2B jak mówić, by być słyszany i dobrze zapamiętany. Ma na koncie 250+ kampanii, które łączą kreatywność z twardymi wynikami. Jest współtwórczynią m.in. konkursu HR Dream Team ([Pracuj.pl](#)) oraz kampanii Dzień Przyjemności w pracy (Pluxee Polska). Ostatnio dołożyła cegiełkę do pierwszego elementarza EB „EBcadło” (eTutor i Profi Lingua). Specjalizuje się w komunikacji korporacyjnej, kryzysowej i międzyludzkiej. Jakiś czas temu pokochała HR... chyba z wzajemnością.



**Anna Potocka-Domin** - prezeska Fundacji Kobiety Inspirują, ekspertka DEIB. Od 1992 r. związana z Business Centre Club: wiceprezeska BCC (2006-2023), obecnie Pełnomocniczka Zarządu BCC ds. społecznych i ekspertka; posiada dyplom Executive MBA; członkini Rady Uczelni SGH i Rady Ekspertów Ośrodka THINK TANK, Ambasadora: Równości w Biznesie, 30% Club Poland oraz kampanii społecznej przeciwdziałającej ageizmowi; członkini Rady Inclu(vi)sion koordynowanej przez Fundację Aktywizacja. Ekspertka, trenerka, mentorka oraz wykładowczyni (SGH, MBA Łazarski) w tematyce równości płci, DEIB, ESG, etyki, społecznej odpowiedzialności biznesu, filantropii korporacyjnej, praw człowieka oraz odpowiedzialnej i etycznej komunikacji w biznesie.

# OSOBY EKSPERCKIE

Kolejność alfabetyczna



**Prof. ALK dr hab. Bolesław Rok** – profesor zrównoważonego zarządzania w Akademii Leona Koźmińskiego. Współzałożyciel „RES. Centre for Reimagining Sustainability. Management, Finance and Society”. Koordynator studiów podyplomowych „Perspektywa ESG. Odpowiedzialne i zrównoważone zarządzanie”. Od ponad 30 lat związany z biznesem jako promotor odpowiedzialności i etyki w biznesie, mówca, doradca, a także mentor impaktowych startupów. Współautor corocznego zestawienia „Ranking ESG. Odpowiedzialne Zarządzanie” i „Listy Startupów Pozytywnego Wpływu”, współzałożyciel Forum Odpowiedzialnego Biznesu i programu UNEP/GRID Warszawa „Climate Leadership powered by UN Environment”.



**Susanna Romantsova** – założycielka DEI Consulting, twórczyni podcastu Zespołowo, certyfikowana ekspertka w zakresie bezpieczeństwa psychologicznego w zespołach oraz inkluzywnego przywództwa. Od ponad 11 lat wspiera organizacje w budowaniu kultur opartych na zaufaniu, współpracy i różnorodności, pomagając zwiększać efektywność biznesową i zaangażowanie pracowników. Pomaga liderom i liderkom rozwijać kluczowe kompetencje niezbędne do tworzenia zespołów, w których każdy czuje się bezpiecznie i może w pełni wykorzystać swój potencjał.



**Marzena Strzelczak** – doradczynie zarządu ds. DEI Forum Odpowiedzialnego Biznesu, związana z organizacją od 11 lat, a w latach 2022-2023 członkini zarządu CSR Europe. Obecnie koncentruje się na rozwoju projektów związanych z Kartą Różnorodności, inicjatorka i koordynatorka badania Diversity IN Check. Wcześniej w branży finansowo-ubezpieczeniowej oraz energetycznej, gdzie odpowiadała za komunikację i strategię zrównoważonego rozwoju w dużych grupach kapitałowych. Pasjonatka DEI, chętnie dzieli się swoją wiedzą i równie chętnie uczy od innych.



**Łukasz Szymula** – doświadczony menedżer zarządzający zespołami w środowisku międzynarodowym, obecnie General Manager Polska i CEE w największej w Europie firmie działającej w performance marketingu. Facylitator, mentor i coach, od ponad 20 lat rozwija się w roli menedżera, współpracując z top managementem, founderami i liderami C-level w Polsce i za granicą. Na co dzień wspiera menedżerów / menedżerki wyższego szczebla i zespoły zarządzające w rozwiązywaniu kluczowych wyzwań strategicznych.



**Nicole Tomanek** - założycielka HRismatic, autorka książki „HR bez TABU” oraz "Odchodzę, polecam" o biznesowej i etycznej wartości procesu offboardingu, wykładowczyni HR MBA. Top twórczyni HR na LinkedIn w Polsce (2025, Favikon). Pomaga markom budować widoczność w branży HR i przekuwa strategie HR w mierzalne sukcesy biznesowe poprzez szkolenia i konsultacje. Jej treści docierają do 36 000+ obserwujących i generują 1,4 mln wyświetleń rocznie, co czyni ją jedną z najbardziej wpływowych twórców w Polsce na LinkedIn według rankingu Widoczni 2025.



**Nadia Winiarska** - ekspertka w Departamencie Pracy Konfederacji Lewiatan, odpowiedzialna za rynek pracy i równość szans w zatrudnieniu oraz koordynująca pracę Rady ds. Zarządzania Różnorodnością. Członkini podzespołu problemowego ds. reformy polityki rynku pracy w Radzie Dialogu Społecznego oraz Equal Opportunities Network przy BusinessEurope. Zaangażowana w realizację projektów wspierających aktywizację zawodową niedoreprezentowanych grup społecznych, przeciwdziałanie dyskryminacji i tworzenie środowisk pracy otwartych na różnorodność.

# O AUTORKACH / AUTORACH



## **Magdalena Felczak**

Doradczyni biznesu i trenerka w obszarze zrównoważonego rozwoju, w tym wpływu firm na pracowników oraz komunikacji; realizatorka dialogów społecznych; inicjatorka i organizatorka projektu szkoleniowego nt. roli działów HR w zrównoważonym rozwoju realizowanego m.in. na Akademii Leona Koźmińskiego; autorka publikacji nt. roli działów HR w zrównoważonym rozwoju; posiada ponad 20-letnie doświadczenie w doradztwie biznesowym, certyfikowana coach'ka i mentorka współpracująca m.in. z Siecią Przedsiębiorczych Kobiet, Fundacją TworzyMy i Przystankiem MoCy; certyfikowana trenerka Perso.in – testu osobowości; absolwentka kursu Archipelag Pokoleń



## **Ewa Leśnowolska**

Konsultantka i certyfikowana trenerka biznesu wspierająca firmy w budowaniu włączających organizacji, zarządzaniu relacjami z interesariuszami i zaangażowaniu społecznym. Od 2013 r. pracuje w obszarze DEI. Wcześniej związana m.in. z Better, Divercity+, Forum Odpowiedzialnego Biznesu czy Fundacją Kronenberga przy Citi Handlowy. Zarządza Kartą Różnorodności w Polsce, prowadziła 3-letni program edukacyjny dla firm w obszarze DEI. Była jedną z osób inicjatywnych i liderką ogólnopolskiej kampanii Powiedz Cześć Różnorodności. Wykłada w Sopotkiej Akademii Nauk Stosowanych. Jest koordynatorką merytoryczną i trenerką w programie edukacyjnym Obserwatorium DEI, realizowanym przez Konfederację Lewiatan. Jurorka w 3. edycji Konkursu Karty Różnorodności.



## **dr Paweł Jurowczyk**

Doktor nauk ekonomicznych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Od ponad 20 lat łączy pasję i pracę zawodową. W pracy naukowej zajmuje się tematyką związaną z zachowaniami konsumentów i nowymi technologiami. Obecnie jako Dyrektor ds. Strategii i Wiceprezes Zarządu kieruje Instytutem ABR SESTA, a jako Przewodniczący Rady Programowej AI Chamber wspiera opracowywanie opinii i rekomendacji dotyczących kierunków rozwoju Izby oraz inicjatywy związane z rozwojem sztucznej inteligencji w regionie CEE.

# KONTAKT

Jeśli zainteresował Cię ten raport, idea nowego podejścia do pokoleń w miejscu pracy, zmiana narracji o tych pokoleniach, chciałbyś/ chciałybyś podzielić się jakimś ważnym wnioskiem, doświadczeniem albo zostać ambasadorem / ambasadorką Ponad PESELAMI - zapraszamy do kontaktu.

Im więcej tych, którzy nie myślą stereotypowo o pokoleniach w pracy, tym lepiej dla ludzi, zespołów, liderów i całych organizacji.

## **Ponad PESELAMI**

[www.ponadpeselami.pl](http://www.ponadpeselami.pl)  
[kontakt@ponadpeselami.pl](mailto:kontakt@ponadpeselami.pl)

Tel.:

Magda: 606 770 193, Ewa: 534 340 173

**DZIEKUJEMY**  
ZA ZAPOZNANIE SIĘ Z RAPORTEM  
**ZAPRASZAMY DO KONTAKTU**