

# Siła w różnorodności:

czy pokolenia naprawdę różnią się  
we współpracy zespołowej?

RAPORT Z BADANIA OGÓLNOPOLSKIEGO



# SŁOWO WSTĘPNE

O czym jest ten raport i dlaczego warto go przeczytać

**Konflikt pokoleń w pracy to jeden z najpopularniejszych mitów współczesnego zarządzania. Media i kultura popularna podsycają go chętnie - roszczeniowe Zetki, oporni na technologię Boomersi, pokolenia, które nie potrafią się dogadać. Gdy w zespole coś nie działa, łatwo sięgnąć po to wygodne wyjaśnienie. Problem w tym, że rzadko ktoś sprawdza, czy jest ono prawdziwe.**

**O pracy zespołowej mówi się dużo - powstają poradniki, szkolenia, modele idealnej współpracy. Znacznie rzadziej pytamy o zdanie osoby, które te zespoły tworzą na co dzień. Jaki sens przypisują współpracy? Czego od niej oczekują? Co ich napędza, a co frustruje? Ten raport powstał, żeby na te pytania odpowiedzieć - nie na podstawie teorii, lecz danych.**

Pod koniec 2025 roku Instytut Badań Pollster wspólnie z Olgą Zwardoń-Kuchciak z Instytutu Psychologii Uniwersytetu Łódzkiego przeprowadził ogólnopolskie badanie ilościowe wśród 606 osób pracujących w Polsce, których praca ma charakter całkowicie lub częściowo umysłowy i które przynajmniej od czasu do czasu pracują zespołowo. Badanie objęło cztery pokolenia w równych proporcjach: Baby Boomers (ur. 1946-1965), Generację X (ur. 1966-1979), Milenialsów (ur. 1980-1995) oraz Generację Z (ur. 1996-2010). Dzięki temu głos osób dopiero wchodzących na rynek pracy jest w analizie równie wyraźny jak perspektywa najstarszych uczestników badania.

Główna teza raportu jest jednoznaczna: mit konfliktu pokoleń nie wytrzymuje zderzenia z danymi. To, co łączy pokolenia w pracy zespołowej, okazuje się silniejsze niż to, co je dzieli. Wszystkie generacje wskazują tę samą największą frustrację - brak zaangażowania współpracowników - i w zaskakująco podobny sposób opisują, czym jest dobry zespół.

Różnice rzeczywiście istnieją, ale nie tam, gdzie najczęściej ich szukamy. Nie dotyczą tego, czego ludzie od zespołu oczekują, lecz tego, co ich napędza do współpracy i jak chcą się komunikować na co dzień.

Badanie odsłania też ważny paradoks: 89% pracowników deklaruje, że współpraca międzypokoleniowa przynosi korzyści. A jednocześnie w praktyce najchętniej wybieramy osoby podobne do siebie.

Na kolejnych stronach pokazujemy, jak ten rozdzźwięk wygląda w danych - i dlaczego skuteczna współpraca międzypokoleniowa nie polega na „zarządzaniu pokoleniami”, lecz na świadomym projektowaniu zespołów.

W raporcie posługujemy się skrótowym określeniem „Polacy”, obejmującym zarówno Polki, jak i Polaków. Kategorie pokoleniowe traktujemy jako narzędzie analityczne - przydatne, ale upraszczające. Na sposób współpracy wpływa wiele czynników: doświadczenie zawodowe, etap życia, kultura organizacyjna czy styl zarządzania. Pokolenie jest tylko jednym z nich.

## METODOLOGIA W SKRÓCIE

Badanie CAWI (Computer-Assisted Web Interview) zrealizowane przez Instytut Badań Pollster we współpracy z Olgą Zwardoń-Kuchciak z Instytutu Psychologii Uniwersytetu Łódzkiego. N=606. Próba obejmuje pracowników biurowych i umysłowych, którzy przynajmniej od czasu do czasu pracują zespołowo. Wyniki „ogółem” to średnia z równorzędnym udziałem wszystkich czterech pokoleń - nie odzwierciedlają demograficznej struktury populacji. Badanie zrealizowano w listopadzie 2025 roku na panelu ReaktorOpinii.pl.

# KIM SĄ BADANI

4 pokolenia osób pracujących w zespołach

N=141

### BABY BOOMERS (1946-1965)



60+ lat



56% pracuje na etat,  
36% dorabia do emerytury



49% wyższe

N=170

### GEN X (1966-1979)



46-59 lat



91% pracuje na etat



55% wyższe

N=174

### MILENIALSI (1980-1995)



30-45 lat



91% pracuje na etat



60% wyższe

N=121

### GEN Z (1996-2010)



do 29 lat



91% pracuje na etat



64% wyższe

# PO CO NAM INNI?

Jak Polacy rozumieją cele pracy zespołowej.

Zanim zagłębimy się w tę pełną niuansów historię o współpracy pokoleń, zacznijmy od podstawowego pytania: po co właściwie pracujemy w zespołach? Co takiego daje nam obecność innych osób, co trudniej byłoby osiągnąć w pojedynkę? Odpowiedź na to pytanie wiele mówi o tym, jak rozumiemy samą istotę współpracy.

W naszym badaniu poprosiliśmy osoby uczestniczące o wybór maksymalnie pięciu spośród piętnastu możliwych celów pracy zespołowej, a następnie o wskazanie jednego, który uważają za absolutnie najważniejszy.

## INTEGRACJA WYGRYWA - ALE CZY TO ZASKOCZENIE?

Na szczycie listy, gdy patrzymy na wskazania w kategorii top 5, znajdują się dwa cele o bardzo zbliżonej wadze: integracja zespołu (48%) oraz generowanie większej liczby pomysłów (46%). Tuż za nimi pojawiają się: dokładne przeanalizowanie problemu z wielu perspektyw (41%) oraz redukcja liczby błędów dzięki wzajemnej kontroli (40%).

### RANKING CELÓW PRACY ZESPOŁOWEJ



Obraz zmienia się jednak wtedy, gdy prosimy o wskazanie jednego, najważniejszego celu pracy zespołowej. Integracja, która prowadziła w zestawieniu top 5, spada na trzecie miejsce (10%). Liderem okazuje się dokładne przeanalizowanie problemu z wielu perspektyw (16%), a drugie miejsce zajmuje generowanie pomysłów (11%).

To pozornie drobne przesunięcie pokazuje ważną rzecz: **integracja jest dla wielu osób istotnym elementem pracy zespołowej, ale rzadziej stanowi jej najważniejszy sens.** Gdy respondenci i respondentki muszą dokonać jednego wyboru, na pierwszy plan wysuwają się funkcje poznawcze zespołu - wspólne analizowanie problemów, generowanie rozwiązań i wzajemne sprawdzanie jakości decyzji.

Można więc powiedzieć, że **w oczach osób pracujących zespołowo, zespół pełni przede wszystkim rolę narzędzia kolektywnej inteligencji.** Jest sposobem na poszerzenie perspektywy, generowanie większej liczby pomysłów i ograniczanie błędów, które łatwiej przeoczyć, pracując samodzielnie.

Ten wniosek jest ciekawym uzupełnieniem dominującej w wielu organizacjach narracji o znaczeniu integracji, poczucia przynależności czy działań team-buildingowych. Wyniki badania sugerują, że choć relacyjny wymiar współpracy jest ważny, osoby pracujące zespołowo często postrzegają zespół przede wszystkim jako przestrzeń wspólnego myślenia i rozwiązywania problemów.

## CO RÓŻNI POKOLENIA W POSTRZEGANIU CELÓW?

W ogólnym ujęciu priorytety pokoleń są do siebie zbliżone, jednak w kilku konkretnych obszarach widać między nimi istotne różnice.

Cel pracy zespołowej (top 5 wskazania)	Ogółem	BB	Gen X	Gen Y	Gen Z
Integracja zespołu	48%	<b>55% ▲</b>	44%	50%	43%
Generowanie większej liczby pomysłów	46%	40%	50%	50%	45%
Analiza problemu z wielu perspektyw	41%	35%	36%	41%	<b>50% ▲</b>
Redukowanie błędów dzięki wzajemnej kontroli	40%	36%	42%	33%	<b>48% ▲</b>
Szybkość rozwiązania problemu	37%	33%	41%	40%	32%
Nabywanie kompetencji od współpracowników	32%	<b>39% ▲</b>	29%	25%	33%

**Niezależnie od pokolenia zespół jest postrzegany przede wszystkim jako przestrzeń wspólnego myślenia - choć różne generacje w nieco inny sposób definiują jego rolę.**

Dwa cele wydają się szczególnie istotne dla najmłodszego pokolenia. **Analiza problemu z wielu perspektyw** wskazywana jest przez 35% Baby Boomers, 36% Gen X, 41% Milenialsów i aż 50% Gen Z. Podobnie **redukowanie błędów dzięki wzajemnej kontroli**: 36% u Baby Boomers, 42% u Gen X, 33% u Gen Y i 48% u Gen Z.

Można to interpretować dwojako.

Z jednej strony może to odzwierciedlać rosnącą świadomość, że w złożonym środowisku pracy różnorodność perspektyw pomaga lepiej rozumieć problem i podejmować trafniejsze decyzje. Z drugiej - może wskazywać na szczególne oczekiwanie wobec zespołu jako miejsca wspólnego myślenia, w którym różne osoby wzajemnie uzupełniają swoje kompetencje i pomagają wychwycić potencjalne błędy.

Inny wzorzec widać przy celach bardziej relacyjnych: integracji zespołu oraz uczeniu się od innych. W tych obszarach najwyższe wskazania pojawiają się wśród osób z pokolenia Baby Boomers (odpowiednio 55% i 39%).

Może to sugerować, że starsze pokolenia częściej postrzegają zespół jako przestrzeń relacji i wymiany doświadczeń, podczas gdy dla najmłodszych szczególnie ważna jest funkcja poznawcza zespołu - wspólne analizowanie problemów i poprawianie jakości decyzji.

**16%**

wskazuje analizę problemu z wielu perspektyw jako cel #1 - lider rankingu

**50%**

Gen Z wybiera ten cel wśród top 5 - najwyższy wynik ze wszystkich pokoleń

**Gen Z i kolektywna inteligencja - nowe pokolenie, nowe oczekiwania od zespołu**

*Wyniki badania wyraźnie pokazują, że dla najmłodszego pokolenia zespół ma sens przede wszystkim wtedy, gdy jest przestrzenią wspólnego myślenia, analizowania problemów i weryfikowania rozwiązań z różnych perspektyw. Integracja jest ważna, ale nie jest celem sama w sobie. Jeśli nie przekłada się na jakość pracy, szybko traci na wartości.*

*W mojej codziennej pracy z młodszymi pracownikami bardzo wyraźnie widać, że Generacja Z traktuje pracę jako przestrzeń rozwoju. Oczekuje szybkiej informacji zwrotnej, jasnych zasad i poczucia sensu. Jednocześnie dużo szybciej niż starsze pokolenie odrzuca działania, które nie wnoszą realnej wartości.*

*Dla organizacji to bardzo konkretna wskazówka. Nie wystarczy zadbać o dobrą atmosferę i podział zadań. Zespoły trzeba świadomie projektować pod kątem sposobu pracy. W praktyce oznacza to jasne określenie celu przy jednoczesnym pozostawieniu ludziom swobody działania. Ważne jest pokazywanie wpływu pracy na decyzje i wyniki, praca w krótszych etapach oraz udzielana na bieżąco informacja zwrotna zamiast sporadycznych ocen. Równie istotne jest tworzenie środowiska, w którym można zadawać pytania, testować rozwiązania, uczyć się na błędach. Coraz większego znaczenia nabiera także elastyczność, w tym możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej, a także koncentracja na efektach, a nie czasie pracy.*

*Zmienia się też rola lidera. Mniej chodzi o kontrolę i koordynację, a coraz bardziej o tworzenie warunków do dobrej współpracy, jasność celów, transparentność i dbanie o jakość rozmowy w zespole.*

*Generacja Z nie zmienia pracy zespołowej, ale wyraźniej pokazuje jej kluczową funkcję. Zespół ma największą wartość wtedy, gdy działa jak system kolektywnej inteligencji i pomaga lepiej rozumieć problemy, szybciej się uczyć i podejmować trafne decyzje.*

**Małgorzata Małachowska**HR Business Partner  
w Grupie ZPR Media

# CO LICZY SIĘ DLA MNIE?

## Osobiste priorytety w pracy zespołowej

Cele pracy zespołowej mówią nam, po co zespoły istnieją z perspektywy całej organizacji. Jest jednak jeszcze inny wymiar współpracy - bardziej osobisty. To, czego każda osoba potrzebuje, aby praca w zespole miała dla niej sens.

Te dwie rzeczy nie zawsze są tożsame. Można rozumieć, że nadrzędnym celem zespołu jest generowanie pomysłów czy analiza problemów, a jednocześnie samemu potrzebować przede wszystkim dobrej atmosfery, jasno podzielonych zadań czy poczucia, że nasz wkład jest zauważany.

W tym rozdziale przyglądamy się właśnie tej indywidualnej warstwie - temu, co sprawia, że praca zespołowa jest dla konkretnej osoby doświadczeniem wartościowym, a nie tylko koniecznością.

### SKUTECZNOŚĆ PONAD WSZYSTKO - ALE ATMOSFERA TEŻ SIĘ LICZY

Gdy pytamy osoby pracujące w zespołach, co jest dla nich najważniejsze w takiej współpracy, na pierwszym miejscu pojawia się skuteczność całego zespołu (49%). Niemal co druga osoba badana wskazuje, że najważniejsze jest po prostu to, aby zespół osiągał rezultaty.

Drugie miejsce zajmuje jasny i sprawiedliwy podział zadań (47%), trzecie - przyjazna atmosfera i brak konfliktów (42%), a czwarte - brak chaosu i dobra organizacja pracy (39%).

Zestawienie to (tabela na kolejnej stronie) pokazuje coś ważnego: osoby pracujące w zespołach są w dużej mierze pragmatyczne. Współpraca ma przede wszystkim działać - zadania powinny być jasno podzielone, praca dobrze zorganizowana, a zespół skuteczny w osiągnięciu rezultatów.

Jednocześnie wysoka pozycja atmosfery w zespole pokazuje, że efektywność i relacje nie są dla osób badanych przeciwieństwami. Raczej wzajemnie się uzupełniają: dobrze działający zespół to taki, w którym jest zarówno porządek pracy, jak i przestrzeń do spokojnej współpracy.

Aspekt pracy zespołowej	Ogółem	Baby Boomers	Gen X	Gen Y	Gen Z
Skuteczność całego zespołu	49%	52%	53%	48%	43%
Jasny i sprawiedliwy podział zadań	47%	50%	43%	49%	46%
Przyjazna atmosfera / brak konfliktów	42%	45%	36%	44%	43%
Brak chaosu / dobra organizacja pracy	39%	37%	36%	41%	42%
Zaangażowanie uczestników projektu	36%	<b>46% ▲</b>	42%	31%	26%
Przestrzeń do wymiany doświadczeń i zdań	32%	31%	37%	30%	30%
Możliwość bycia wysłuchanym	15%	10%	14%	13%	<b>25% ▲</b>
Feedback o moim wkładzie w pracę	16%	11%	9%	19%	<b>24% ▲</b>

## GDZIE POKOLENIA PATRZĄ W RÓŻNE STRONY

Najbardziej widoczny kontrast w postrzeganiu ważności poszczególnych aspektów pracy zespołowej z osobistej perspektywy dotyczy znaczenia poziomu / stopnia zaangażowania innych osób w projekcie. Ten aspekt najczęściej wskazują Baby Boomers (46%). Wśród najmłodszych uczestników badania pojawia się on znacznie rzadziej (26%).

Może to sugerować, że starsze pokolenia szczególnie mocno zwracają uwagę na poziom zaangażowania całego zespołu i wkład poszczególnych osób w realizację wspólnego celu.

Inny wzorzec widać w odpowiedziach dotyczących osobistej widoczności w zespole. Osoby z pokolenia Z znacznie częściej niż starsze generacje wskazują jako najważniejszą możliwość bycia wysłuchanym (25%) oraz otrzymywanie informacji zwrotnej o swoim wkładzie w pracę (24%).

Wyniki te można interpretować jako wyraźną potrzebę zauważenia indywidualnego wkładu w pracę zespołu oraz poczucia, że głos każdej osoby jest w nim słyszany.

Można tu dostrzec szerszy wzorzec. Starsze pokolenia częściej patrzą na zespół z perspektywy całości - zwracając uwagę na poziom zaangażowania i odpowiedzialność wszystkich uczestników projektu. Młodsze pokolenia częściej koncentrują się na własnym miejscu w zespole - na tym, czy ich wkład jest widoczny i czy mają przestrzeń do wyrażenia swojego zdania.

# 47%

pracowników oczekuje jasnego i sprawiedliwego podziału zadań - nr 2 na liście priorytetów

# 25%

Gen Z wskazuje możliwość bycia wysłuchanym - 2,5x więcej niż Baby Boomers

## KOMENTARZ EKSPERTA

### Sprawiedliwy podział zadań - prosta potrzeba o złożonych implikacjach

*Poczucie sprawiedliwości ma silny wpływ na postawy i zachowania osób pracujących w organizacji. Warto tu odwołać się do teorii sprawiedliwości Adamsa, zgodnie z którą pracowniczki i pracownicy nieustannie porównują swoje nakłady (wysiłek, czas) i uzyskiwane efekty z innymi członkiniami i członkami zespołu.*

*W kontekście podziału pracy sprawiedliwość działa jak psychologiczny „stabilizator” - redukuje napięcia, wzmacnia zaufanie i daje poczucie wpływu, minimalizując ryzyko frustracji czy poczucia krzywdy. Kluczowe jest przy tym nie tyle „ile” pracy wykonujemy, ale „na jakich zasadach” jest ona rozdzielana oraz na ile odpowiada naszym kompetencjom. Ponieważ poczucie sprawiedliwości jest z natury subiektywne, ogromne znaczenie ma transparentność i jasne komunikowanie powodów decyzji. Gdy kryteria są zrozumiałe i spójne, pracowniczki i pracownicy łatwiej akceptują nawet wysokie obciążenie.*

*W zespołach wielopokoleniowych sprawiedliwość oznacza elastyczne dopasowanie, a nie równość. Rolą liderki lub lidera jest taki podział zadań, który uwzględni różnice w stylach pracy i możliwościach, bez budowania poczucia uprzywilejowania którejkolwiek grupy. W praktyce wymaga to regularnego „kalibrowania” obciążenia, klarownego przypisywania odpowiedzialności oraz konsekwentnego wyjaśniania logiki podejmowanych decyzji.*

#### dr Mateusz Hauk

psycholog, trener, coach, nauczyciel akademicki,  
Instytut Psychologii UŁ, Psycho7 Firma szkoleniowa



**Pokolenie Z i potrzeba bycia widzianym - jak ją rozumieć i jak na nią odpowiadać?**

*W codziennej pracy z osobami studiującymi, ale też w realiach pracy zawodowej, bardzo wyraźnie widzę, jak ważne jest dla Pokolenia Z bycie zauważonym i wysłuchanym. To nie jest kwestia roszczeniowości, tylko tego, w jakim świecie dorastały te osoby - świecie szybkiej informacji zwrotnej i stałej komunikacji, wręcz „na wyciągnięcie ręki”.*

*Z perspektywy psychologii dobrze tłumaczy to teoria autodeterminacji (Self-Determination Theory), która mówi o trzech podstawowych potrzebach: autonomii, kompetencji i relacji. Potrzeba bycia widzianym bardzo silnie łączy się właśnie z tymi dwoma ostatnimi - chcemy wiedzieć, że to, co robimy, ma znaczenie i że jesteśmy w relacji z innymi.*

*Ale jest tu jeszcze jeden ważny element - bezpieczeństwo psychologiczne. W środowisku, w którym nie ma reakcji, trudno budować poczucie, że można się odezwać, zadać pytanie, czy pokazać swój pomysł bez obawy, że zostanie to zignorowane lub ocenione.*

*Dla wielu osób z Pokolenia Z brak reakcji nie jest neutralny. Często oznacza: „to, co robię, nie ma znaczenia”. Dlatego widoczność w zespole bezpośrednio wpływa na ich zaangażowanie.*

*Różnice między pokoleniami nie polegają na tym, że jedne osoby „potrzebują więcej”, a inne „mniej”. Raczej na tym, że inaczej rozumiemy komunikację. Starsze pokolenia częściej zakładają, że brak feedbacku to dobry znak. Dla młodszych - to często brak relacji.*

*W praktyce nie chodzi o skomplikowane systemy. Wystarczą proste rzeczy: krótkie docenienie, odniesienie się do czyjegoś pomysłu, sygnał „widzę to”. Dobrze zaopiekowana potrzeba bycia widzianym może być dużą siłą zespołu - buduje zaangażowanie i odpowiedzialność. Ignorowana, bardzo szybko zamienia się we frustrację.*

**Olga Zwardoń-Kuchciak**

psycholożka, trenerka,  
badaczka, nauczycielka akademicka,  
Instytut Psychologii UŁ, Psycho7 Firma szkoleniowa



# KOGO SZUKAM OBOK SIEBIE?

## Oczekiwania wobec współpracowników i idealnego zespołu

Mówimy dużo o strukturach, o celach, o procesach. W praktyce jednak współpraca to przede wszystkim ludzie - osoby, z którymi pracujemy na co dzień i których sposób działania ma realny wpływ na to, jak przebiega wspólna praca. Kogo chcemy mieć obok siebie, gdy rozpoczynamy wspólny projekt?

### PORTRET IDEALNEGO WSPÓŁPRACOWNIKA

Odpowiedź badanych jest zaskakująco spójna: chcemy kogoś rzetelnego, zaangażowanego i wspierającego. Na szczycie listy oczekiwań ląduje rzetelne wykonywanie przydzielonych zadań (46%) oraz zaangażowanie we wspólny projekt (46%), a na trzecim miejscu - wsparcie w razie trudności (39%). Zaraz za podium: umiejętność jasnej komunikacji (38%) i terminowość (37%).

Oczekiwana cecha współpracownika	Ogółem	BB	Gen X	Gen Y	Gen Z
Rzetelne wykonywanie zadań	46%	55% ▲	42%	47%	40%
Zaangażowanie we wspólny projekt	46%	48%	47%	48%	41%
Wsparcie w razie trudności	39%	39%	38%	34%	46%
Umiejętność jasnej komunikacji	38%	35%	37%	38%	41%
Terminowość	37%	34%	39%	37%	38%
Otwartość na różne rozwiązania	33%	31%	45% ▲	31%	26%
Okazywanie szacunku	32%	29%	28%	34%	37%

Pierwsze trzy cechy tworzą obraz współpracownika, na którym można polegać: osoby, która wykonuje swoje zadania, angażuje się w projekt i nie zostawia innych samych w trudnych momentach. W odpowiedziach badanych rzadko pojawia się potrzeba pracy z błyskotliwymi indywidualnościami czy wizjonerami. Znacznie ważniejsza okazuje się solidność i przewidywalność współpracy.

W danych widać również interesujące różnice między pokoleniami. Rzetelność wykonywania powierzonych zadań jest najczęściej wskazywana przez przedstawicieli pokolenia Baby Boomersów (55%). Z kolei przedstawiciele Generacji X częściej niż pozostałe pokolenia wskazują otwartość na różne rozwiązania (45%). Może to odzwierciedlać większą wagę przywiązywaną do elastyczności myślenia i poszukiwania alternatywnych sposobów działania w pracy zespołowej.

## PORTRET IDEALNEGO ZESPOŁU

Obok oczekiwań wobec poszczególnych osób, zapytaliśmy również o cechy idealnego zespołu jako całości. Wyniki pokazują dość wyraźny obraz preferowanego środowiska współpracy.

Najwięcej osób wskazuje zespół nastawiony na współpracę, a nie rywalizację (57%). Na kolejnych miejscach pojawiają się dobra komunikacja w zespole (48%) oraz jasny podział odpowiedzialności (42%).

Cecha idealnego zespołu	Ogółem	BB	Gen X	Gen Y	Gen Z
Nastawiony na współpracę, nie rywalizację	57%	61%	62%	53%	51%
Dobrze skomunikowany	48%	40%	46%	53%	52%
Jasny podział odpowiedzialności	42%	45%	47%	32%	42%
Otwarty na nowe rozwiązania	37%	39%	44%	36%	31%
Uznający wszystkich za równych	37%	40%	40%	34%	34%
Jasno sprecyzowane cele	35%	37%	32%	39%	34%
Pozwalający na popełnianie błędów	14%	11%	10%	13%	<b>23% ▲</b>

Wysoki wynik "nastawiony na współpracę, nie rywalizację" może sugerować, że osoby pracujące w zespołach szczególnie cenią środowiska oparte na współdziałaniu, a nie na wewnętrznej konkurencji. To ważny sygnał dla tych, którzy budują systemy oceniania oparte na rankingach i wewnętrznym współzawodnictwie.

Ciekawy jest również wynik dotyczący **przyzwolenia na popełnianie błędów**: w całej próbie wskazuje go 14% respondentek i respondentów, jednak wśród osób z pokolenia Z odsetek ten wynosi aż 23% - ponad dwukrotnie więcej niż Baby Boomers (11%) i Gen X (10%). Gen Y plasuje się pośrodku z 13%. Może to wskazywać, że najmłodsze osoby uczestniczące w badaniu w większym stopniu oczekują środowiska pracy, które pozwala na eksperymentowanie i uczenie się na błędach. W takich zespołach możliwość testowania nowych rozwiązań i wyciągania wniosków z niepowodzeń jest postrzegana jako naturalny element procesu uczenia się.

W danych widzimy także wyraźną różnicę w znaczeniu komunikacji. **Dobra komunikacja jest ważniejsza dla dwóch młodszych pokoleń** - wskazuje ją 53% przedstawicieli Generacji Y i 52% osób z pokolenia Z, podczas gdy wśród Baby Boomers jest to 40%, a w Generacji X - 46%. To sygnał, że młodsze pokolenia - wychowane w środowiskach intensywnej komunikacji cyfrowej - przykładają do niej szczególną wagę jako wyznacznika sprawnego zespołu. Dla dwóch starszych pokoleń z kolei priorytetem jest jasny podział odpowiedzialności (45% BB i 47% Gen X) - ich przedstawiciele doskonale wiedzą, jak wiele projektów ginie w chaosie niejasnych ról. Wynik ten może odzwierciedlać duże znaczenie klarownych ról i zakresów odpowiedzialności w pracy zespołowej.

**Idealny zespół w oczach osób pracujących to przede wszystkim środowisko współpracy - dobrze skomunikowane, z jasnymi rolami i oparte na wzajemnym wsparciu, a nie rywalizacji.**

**57%**

pracowników chce pracować w zespole nastawionym na współpracę, nie rywalizację

**23%**

Gen Z chce zespołu, który pozwala na błędy - vs. 11% Baby Boomers

## **Prawo do błędu w organizacji - od deklaracji do praktyki**

*Prawo do błędu w organizacji bardzo rzadko rozbija się o brak deklaracji - znacznie częściej o brak spójnych doświadczeń. Dane pokazują, że choć tylko 14% ogółu wskazuje możliwość popełniania błędów jako cechę idealnego zespołu, wśród Gen Z odsetek ten rośnie do 23%. To wyraźny sygnał zmiany: od kultury unikania błędów do kultury uczenia się w działaniu.*

*Z perspektywy psychologicznej dobrze opisuje to koncepcja bezpieczeństwa psychologicznego Amy Edmondson - czyli przekonania, że można podejmować ryzyko interpersonalne bez obawy o konsekwencje. W praktyce jednak to nie deklaracje budują bezpieczeństwo, tylko codzienne zachowania osób liderских. Oznacza to bardzo konkretne działania.*

*Po pierwsze - reakcję na błąd. To moment prawdy dla każdej organizacji. Jeśli pierwszym odruchem jest szukanie winnej osoby, żadna deklaracja bezpieczeństwa nie będzie wiarygodna. Jeśli natomiast pojawia się ciekawość („co tu się wydarzyło?”), tworzy się przestrzeń do uczenia.*

*Po drugie - normalizowanie niepewności, czyli najbardziej ludzka strona zarządzania. Osoby na stanowiskach liderских, które mówią „nie wiem”, przyznają się do błędów i pokazują proces dochodzenia do rozwiązań, robią więcej dla kultury organizacyjnej niż jakiegokolwiek formalne polityki.*

*Po trzecie - strukturyzowanie refleksji: regularne retrospektywy, podsumowania projektów, rozmowy o tym, co nie zadziałało - prowadzone bez personalizacji i bez przypisywania winy.*

*Warto też jasno powiedzieć: kultura błędu to nie kultura braku odpowiedzialności. To kultura świadomego zarządzania ryzykiem. Najbardziej dojrzałe organizacje potrafią jednocześnie utrzymywać wysokie standardy jakości i tworzyć przestrzeń do eksperymentowania - różnicując obszary, w których błąd jest niedopuszczalny (np. bezpieczeństwo czy zgodność), od tych, w których jest niezbędny (innowacje, rozwój, nowe rozwiązania). Z tej perspektywy oczekiwania młodszych pokoleń nie są wyzwaniem do „zaadresowania”, ale wskazówką kierunku. Organizacje, które uczą się szybciej niż inne, wygrywają nie dlatego, że unikają błędów - tylko dlatego, że potrafią je dobrze wykorzystać.*

### **Olga Zwardoń-Kuchciak**

psycholożka, trenerka,  
badaczka, nauczycielka akademicka,  
Instytut Psychologii UŁ, Psycho7 Firma szkoleniowa



# CO MNIE NAPĘDZA, A CO WYPROWADZA Z RÓWNOWAGI?

## Motywatory i frustracje pracy zespołowej

Wiemy już, czego osoby pracujące w Polsce oczekują od pracy zespołowej i od swoich współpracowników. Pojawia się jednak kolejne pytanie - bardziej związane z doświadczeniem niż z zasadami współpracy: co sprawia, że praca w zespole daje energię, a co ją odbiera?

W tym rozdziale przyglądamy się najbardziej ludzkiej warstwie badania. Cele i oczekiwania można opisać w kategoriach racjonalnych decyzji. Motywacje i frustracje dotyczą już tego, jak współpraca jest przeżywana na co dzień - a to właśnie emocje często w największym stopniu wpływają na nasze zaangażowanie w pracę zespołową.

### CO NAS NAPĘDZA: WYMIANA, SATYSFAKCJA, ROZWÓJ

Na pytanie o to, co najbardziej motywuje w pracy zespołowej, osoby badane odpowiadają w sposób, który całkowicie obala mit o tym, że pracownicy są przede wszystkim nastawieni na osiągnięcie osobistych celów. Liderem motywacji jest wymiana doświadczeń (31%), a drugie miejsce zajmuje satysfakcja ze wspólnie wypracowanego rozwiązania (27%). Dopiero na trzecim miejscu pojawia się coś bardziej indywidualnego: możliwość rozwoju i nauki od innych (24%).

Wyniki sugerują, że dla wielu osób praca zespołowa ma sens przede wszystkim wtedy, gdy **coś między ludźmi przepływa - doświadczenie, wiedza, energia**. Ważna okazuje się również wspólna satysfakcja z dobrze wykonanej pracy - poczucie, że rozwiązanie powstało dzięki wysiłkowi całego zespołu. Motywacja związana z rywalizacją pojawia się w odpowiedziach bardzo rzadko (2%). W badaniu znacznie częściej wybrzmiewa motyw wspólnego wysiłku i wspólnego efektu niż indywidualnego sukcesu.

Motywator	Ogółem	BB	Gen X	Gen Y	Gen Z
Wymiana doświadczeń	31%	23%	34%	37%	30%
Satysfakcja ze wspólnego rozwiązania	27%	<b>43%</b> ▲	29%	17%	17%
Możliwość rozwoju / nauki od innych	24%	14%	21%	26%	<b>33%</b> ▲
Ciekawość różnych poglądów	10%	10%	10%	10%	11%
Nawiązywanie więzi z innymi	7%	9%	4%	5%	8%
Rywalizacja z innymi	2%	1%	1%	3%	1%

## WIELKA POKOLENIOWA RÓŻNICA W MOTYWACJI

Tu różnice między pokoleniami są wyjątkowo ostre i bardzo wiele mówią o tym, co najbardziej motywuje przedstawicieli różnych pokoleń do współpracy zespołowej.

Baby Boomers to pokolenie satysfakcji: aż 43% z nich wskazuje **satysfakcję ze wspólnie wypracowanego rozwiązania** jako swój główny motywator - i jest to wynik bezkonkurencyjny w skali całego badania. To ludzie, dla których liczy się efekt - dobrze zrobiona robota, zamknięty projekt, wspólne świętowanie sukcesu. W mniejszym stopniu przychodzą do zespołu po to, żeby się uczyć, a w większym, by razem stworzyć coś wartościowego.

Gen X stoi w połowie drogi między satysfakcją a wymianą: **wymiana doświadczeń (34%) wyprzedza tu satysfakcję ze wspólnie wypracowanego rozwiązania (29%)** - choć obie są silne. To pokolenie, które ma za sobą wystarczająco dużo projektów, by doceniać efekty, ale wciąż jest na tyle ciekawe świata, żeby szukać nowych perspektyw. Gen X to naturalni brokerzy wiedzy w organizacji - czerpią i oddają jednocześnie.

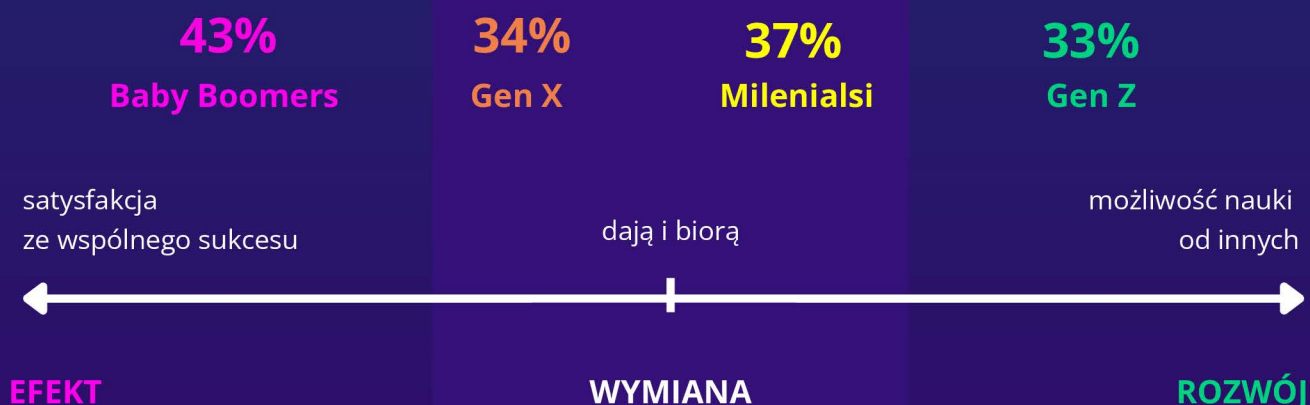
Milenialsi to pokolenie **wymiany doświadczeń** par excellence - 37% wskazuje ją jako główny motywator. Mają już sporo do dania i wciąż chcą się uczyć. Satysfakcja ze wspólnego rozwiązania spada u nich do 17%, natomiast **możliwość rozwoju i nauki od innych** jest ważna dla 26% z nich - wyraźny sygnał, że dla Milenialsów ważniejszy jest proces i ludzie niż zamknięty rezultat.

Gen Z natomiast to już wyraźnie pokolenie nauki: 33% wskazuje **możliwość rozwoju i nauki od innych** jako swój główny motywator - najwyższy wynik ze wszystkich pokoleń w tej kategorii. Satysfakcja ze wspólnego rozwiązania to zaledwie 17% - tak samo jak u Milenialsów. Dla zoomersów zespół jest przede wszystkim środowiskiem uczenia się. Wyłania się tu wyraźny wzorzec: **motywacja przez efekt jest ważniejsza dla starszych, motywacja przez naukę - dla młodszych - a motywacja przez wymianę doświadczeń osiąga szczyt u środkowych pokoleń**. Jediną kategorią, w której wszystkie cztery pokolenia odpowiadają niemal identycznie, jest ciekawość różnych poglądów na problem (10-11%). Można powiedzieć, że ciekawość pozostaje jedną z najbardziej uniwersalnych motywacji pracy zespołowej.

Wyniki te układają się w ciekawy wzorzec: starsze pokolenia częściej czerpią motywację z efektu wspólnej pracy, młodsze natomiast w większym stopniu podkreślają znaczenie procesu uczenia się i wymiany doświadczeń.

**Największą motywacją w pracy zespołowej okazuje się nie rywalizacja, lecz możliwość uczenia się od innych i wspólnego dochodzenia do rozwiązań.**

ŹRÓDŁA MOTYWACJI



## CO NAS FRUSTRUJE: JEDNO SŁOWO, JEDNA ODPOWIEDŹ

Gdybyśmy chcieli streścić wyniki tego rozdziału w jednym zdaniu, brzmiałoby ono tak: **największą frustracją w pracy zespołowej jest brak zaangażowania współpracowników.**

Jako główne źródło frustracji wskazuje go aż 53% respondentów i respondentek. Co szczególnie interesujące, wynik ten powtarza się w zbliżonej skali we wszystkich pokoleniach: 57% wśród Baby Boomers, 48% w Generacji X, 51% w Generacji Y oraz 55% wśród osób z pokolenia Z. Brak zaangażowania to nasza wspólna frustracja, niezależnie od tego, kiedy się urodziliśmy.



Drugie miejsce zajmuje brak wyrozumiałości innych, gdy zdarzy mi się popełnić błąd (13%). Trzecie: brak postępu w wypracowaniu rozwiązania (10%). Czwarte, z podobnym wynikiem: brak wspólnej wizji i jasnego celu (10%). Brak zaangażowania to nasza wspólna frustracja, niezależnie od tego, kiedy się urodziliśmy.



## RÓŻNICE POKOLENIOWE

Choć w głównym źródle frustracji wszystkie pokolenia są zaskakująco zgodne, w pozostałych obszarach widać ciekawe niuanse.

Brak wspólnej wizji lub jasnego celu szczególnie często frustruje osoby z Generacji X (16%) - ponad dwukrotnie częściej niż w przypadku Generacji Y (7%) i Z (7%). Może to sugerować, że dla tej grupy szczególnie ważne jest poczucie wyraźnego kierunku i sensu wspólnej pracy. Z kolei wśród Milenialsów stosunkowo częściej pojawia się frustracja związana z odmiennymi wartościami członków zespołu (9%). Może to wskazywać na większą wrażliwość na spójność wartości oraz poczucie sensu wspólnej pracy.

W odpowiedziach osób z pokolenia Z widać natomiast stosunkowo dużą tolerancję wobec różnic wartości - wskazuje je jako źródło frustracji jedynie 2% respondentów z tej grupy. Wyniki te ciekawie korespondują z wcześniejszymi odpowiedziami dotyczącymi cech idealnego współpracownika. Rzetelność i zaangażowanie należały tam do najczęściej wskazywanych cech dobrego partnera w pracy zespołowej.

Nie jest więc zaskoczeniem, że ich brak okazuje się najbardziej frustrującym doświadczeniem w codziennej współpracy. Równie interesujące jest to, co pojawia się w odpowiedziach stosunkowo rzadko. Błędy popełniane przez innych czy odmiennie wartości członków zespołu znajdują się daleko poza głównymi źródłami frustracji.

Może to sugerować, że osoby pracujące zespołowo są stosunkowo tolerancyjne wobec niedoskonałości - znacznie trudniej akceptują natomiast brak zaangażowania.

Co frustruje w pracy zespołowej?	Ogółem	BB	Gen X	Gen Y	Gen Z
Brak zaangażowania współpracowników	53%	57%	48%	51%	55%
Brak wyrozumiałości gdy popełni błąd	13%	13%	14%	8%	16%
Brak postępu w wypracowaniu rozwiązania	10%	6%	11%	14%	11%
Brak wspólnej wizji / jasnego celu	10%	12%	<b>16% ▲</b>	7%	7%
Błędy popełniane przez innych	7%	6%	5%	9%	7%
Odmiennie wartości członków zespołu	5%	5%	4%	<b>9% ▲</b>	2%

**Brak zaangażowania jako numer jeden - co za tym stoi i co z tym robić?**

*Wynik tego badania jest bardzo znaczący. Skoro brak zaangażowania współpracowników został wskazany jako największa frustracja w pracy zespołowej, a odpowiedzi są pod tym względem zaskakująco spójne we wszystkich grupach wiekowych, to trudno mówić o problemie jednej generacji. Ten raport pokazuje raczej coś innego: że źródłem napięć w zespołach nie są przede wszystkim różnice pokoleniowe, ale jakość codziennej współpracy.*

*Moim zdaniem to bardzo ważny wniosek, bo spadek zaangażowania rzadko bierze się wyłącznie z braku motywacji. Znacznie częściej jest konsekwencją tego, jak w organizacji ułożona jest praca i jak wygląda codzienne zarządzanie. Niejasne cele, zmienne priorytety, niespójna komunikacja oraz brak poczucia sensu i wpływu sprawiają, że ludzie stopniowo wycofują energię z pracy zespołowej. W takiej sytuacji niższe zaangażowanie nie jest przyczyną problemu, lecz jego skutkiem.*

*To spojrzenie jest spójne zarówno z wytycznymi ISO 10018:2020 dotyczącymi angażowania ludzi, jak i z logiką ISO 30414, która pokazuje, że obszary związane z ludźmi, jakością zarządzania i kapitałem ludzkim są dziś elementem strategicznej oceny organizacji, a nie wyłącznie „miękkiego HR”. W podejściu systemowym, opartym na standardach, jakość nie wynika wyłącznie z procedur. Zależy również od tego, czy ludzie rozumieją kierunek działania organizacji, czują się jej częścią, mają przestrzeń do udziału, odpowiednie kompetencje i poczucie sensu pracy. Dlatego zaangażowanie warto rozumieć nie jako cechę jednostki, ale jako efekt warunków tworzonych przez organizację.*

*Z perspektywy menedżera najważniejsze jest więc nie szybkie ocenianie ludzi, ale zatrzymanie się i sprawdzenie, co stoi za spadkiem aktywności. Czy pracownik ma jasność oczekiwań? Czy rozumie swoją rolę? Czy otrzymuje potrzebne informacje, regularną informację zwrotną i wsparcie? To właśnie styl przywództwa należy do najsilniejszych czynników wpływających na poziom zaangażowania, bezpieczeństwo psychologiczne i gotowość do brania odpowiedzialności.*

*Brak zaangażowania warto więc potraktować jako sygnał ostrzegawczy. W danych widać, że zjawisko to nie jest wyłącznie problemem jednostkowej postawy, ale często odzwierciedla jakość środowiska pracy, relacji z przełożonym oraz sposobu organizacji współpracy w różnych organizacjach. Dlatego jednym z najważniejszych wyzwań firm staje się dziś nie tyle samo motywowanie ludzi, ile tworzenie takich warunków pracy i zarządzania, w których zaangażowanie może się realnie pojawić i utrzymać. Wymaga to jednak nie tylko zmiany sposobu myślenia menedżerów, ale także narzędzi do bieżącego monitorowania poziomu zaangażowania pracowników.*

**Magda Pietkiewicz**

CEO Enpulse, współwłaścicielka Zmotywowani.pl,  
ekspertka ds. zaangażowania pracowników



## **Baby Boomers i satysfakcja vs. Gen Z i nauka - czy te dwa pokolenia mogą się nawzajem napędzać?**

*W praktyce widać wyraźnie, że starsze pokolenia wnoszą orientację na efekt, odpowiedzialność i domykanie procesów, podczas gdy młodsze wzmacniają dynamikę uczenia się, otwartość i gotowość do testowania nowych rozwiązań. Dane z raportu tylko to potwierdzają - satysfakcja z efektu dominuje u Baby Boomers, a potrzeba nauki u Gen Z. Te podejścia nie konkurują ze sobą, tylko się uzupełniają. Najlepsze zespoły, z którymi pracuję, to te, które potrafią jednocześnie dowozić i się uczyć. Warunkiem jest jednak świadome projektowanie współpracy, w której jest przestrzeń zarówno na realizację celu, jak i na refleksję oraz wymianę doświadczeń.*

*W tym kontekście mentoring, w tym reverse mentoring, może być bardzo skuteczny, ale tylko wtedy, gdy jest relacją wzajemną. Nie działa jako jednostronne np. uczenie starszych przez młodszych. Działa wtedy, gdy obie strony są jednocześnie ekspertami i uczącymi się, a wymiana dotyczy realnych wyzwań, a nie formalnych spotkań.*

*Największym ryzykiem, które obserwuję w pracy z zespołami, zarówno w biznesie jak i środowisku akademickim, nie są różnice pokoleniowe, lecz brak równowagi. Gdy starsze osoby pełnią wyłącznie rolę „dawców” wiedzy, pojawia się poczucie eksploatacji. Gdy młodsze nie widzą wpływu swojego wkładu, rośnie doświadczenie niedoceny. Dlatego kluczowe jest jasne nazywanie wartości, jakie każda osoba wnosi do zespołu oraz budowanie przestrzeni, w której każdy może zarówno wnosić, jak i się uczyć.*

*Co istotne, przedstawione dane wskazują, coś, co bardzo często pojawia się podczas szkoleń czy indywidualnych konsultacji, że niezależnie od pokolenia, największą frustracją jest brak zaangażowania innych. To pokazuje, że fundamentem współpracy nie jest wiek, lecz poczucie wspólnego wysiłku i odpowiedzialności, a tutaj już mocno dotykamy potrzeb i wartości. Świadomie zaprojektowana współpraca międzypokoleniowa może być jednym z najsilniejszych motorów rozwoju, gdzie efekt i uczenie zaczynają się wzajemnie napędzać.*

### **Marta Kucharska-Hauk**

trenerka, psycholożka, coachka mocnych stron  
Instytut Psychologii UŁ, Psycho7 Firma szkoleniowa



# JAK SIĘ DOGADUJEMY?

Komunikacja i konflikty w pracy zespołowej

**W pracy zespołowej najbardziej ceniona jest komunikacja konkretna, przyjazna i nastawiona na wspólne rozwiązania.**

Może się zdarzyć, że zespół ma dobrze dobrany skład, jasny cel i sprzyjające warunki pracy - a mimo to współpraca nie przebiega tak, jak powinna. Powód? Komunikacja. To ona jest krwioobiegami każdej współpracy: gdy działa sprawnie, projekt rozwija się naturalnie; gdy pojawiają się blokady, praca zespołu zaczyna tracić tempo.

W tym rozdziale przyglądamy się temu, jak osoby pracujące w Polsce chcą rozmawiać ze swoimi współpracownikami: jaki styl komunikacji preferują, jaki kanał wybierają i jak reagują, gdy pojawiają się napięcia lub konflikty.

## KONKRETNIE, PRZYJAŹNIE, PROFESJONALNIE

Gdy pytamy o ideał komunikacji w zespole, badani odpowiadają: konkretna (37%), przyjazna (23%), profesjonalna (22%). To trójca, która całkiem dobrze opisuje pożądane środowisko pracy: bez owijania w bawełnę, ale z szacunkiem - i z dawką ciepła, które odróżnia zespół od grupy obcych sobie urzędników.

Ale tu pojawia się jedna z najbardziej wyrazistych różnic pokoleniowych w całym badaniu: Baby Boomers wołają «profesjonalna!» (40%), Gen Z odpowiada «żadna profesjonalna, dajcie mi konkretną i przyjazną» (odpowiednio: 41% i 26%, przy zaledwie 8% wskazań na profesjonalną).

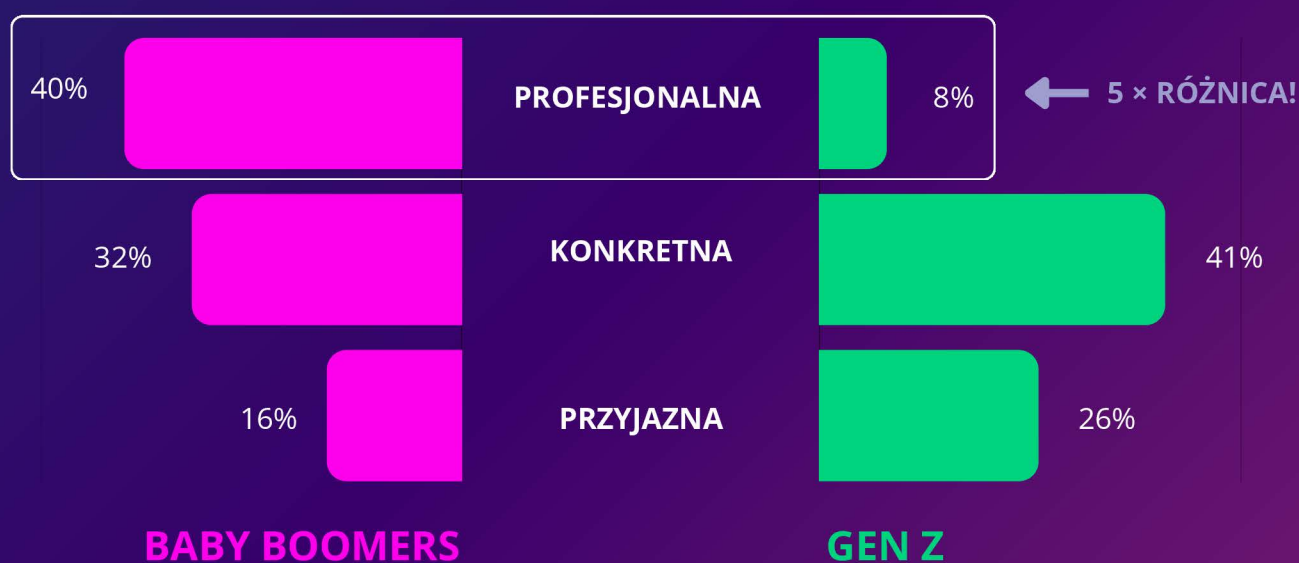
To starcie, które ma głęboki sens kulturowy. Baby Boomers wyrastali w organizacjach, gdzie profesjonalizm był tarczą - oddzielał pracę od emocji, porządek od chaosu. Gen X podąża za nimi (26%), ale już wyraźnie słabiej.

Jednocześnie wraz z kolejnymi pokoleniami rośnie znaczenie komunikacji konkretnej i przyjaznej. Może to sugerować zmianę akcentów w sposobie komunikowania się w pracy: od większego nacisku na formalność i profesjonalny dystans w starszych pokoleniach do komunikacji bardziej bezpośredniej i relacyjnej w młodszych.

## STYLE KOMUNIKACJI WEDŁUG POKOLEŃ

Preferowany styl komunikacji	Ogółem	Baby Boomers	Gen X	Gen Y	Gen Z
Konkretna	37%	32%	36%	40%	41%
Przyjazna	23%	16%	25%	24%	26%
Profesjonalna	22%	<b>40% ▲</b>	26%	14%	8%
Szczegółowa	7%	4%	3%	10%	10%
Luźna	3%	2%	2%	4%	6%

### JAKA POWINNA BYĆ KOMUNIKACJA W ZESPOLE?

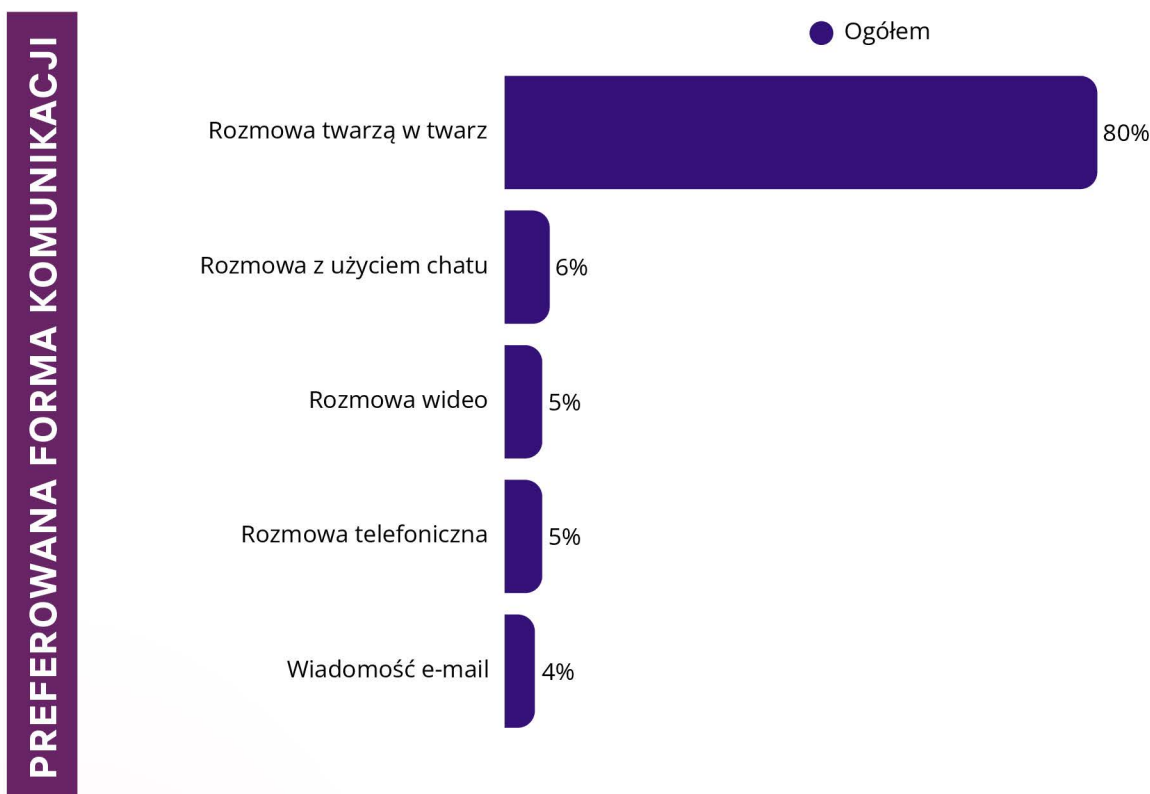


## TWARZĄ W TWARZ - WCIĄŻ NAJWAŻNIEJSZE

Gdy przechodzimy do preferowanego kanału komunikacji, wyniki są niezwykle jednoznaczne: 80% osób badanych preferuje rozmowę twarzą w twarz, gdy trzeba omówić coś ważnego. To wynik, który może zaskoczyć wszystkich, wróżących śmierć bezpośredniej komunikacji w epoce Slacka i Teamsa. Wynik ten pozostaje dominujący we wszystkich pokoleniach.

Jednocześnie w danych widać stopniowy spadek znaczenia komunikacji bezpośredniej wraz z kolejnymi generacjami. Baby Boomers w 89% wolą bezpośredni kontakt, Gen X w 85%, Millenialsi - 73%, a Gen Z - 72%. To tendencja malejąca, choć warto zaznaczyć, że skok między Baby Boomers a Gen X jest mniejszy niż między Gen X a Milenialsami. Gen Z wyraźnie częściej niż Baby Boomers sięga po chat (13% vs. 1%).

To dane, które powinny skłonić do refleksji wszystkich projektantów środowisk pracy. **Nie chodzi o to, że Gen Z nie chce rozmawiać twarzą w twarz - chce. Ale już teraz jedna czwarta najmłodszych pracowników sięga po cyfrowe narzędzia komunikacji jako narzędzia pierwszego wyboru.** Zdecydowanie rośnie znaczenie narzędzi cyfrowych jako alternatywnego kanału współpracy, a za 5, 10 lat może to wyglądać zupełnie inaczej niż dziś.



Preferowany kanał komunikacji	Ogółem	BB	Gen X	Gen Y	Gen Z
Rozmowa twarzą w twarz	80%	<b>89% ▲</b>	<b>85% ▲</b>	73%	72%
Rozmowa z użyciem chatu	6%	1%	1%	10%	<b>13% ▲</b>
Rozmowa wideo	5%	2%	4%	7%	8%
Rozmowa telefoniczna	5%	5%	5%	6%	3%
Wiadomość e-mail	4%	4%	4%	4%	2%

**80%**

pracowników preferuje rozmowę twarzą w twarz - dominujący kanał komunikacji we wszystkich pokoleniach

**13%**

Gen Z sięga po chat - vs. 1% Baby Boomers.

## **Rewolucja komunikacyjna - jak budować kulturę komunikacji, gdy jedno pokolenie chce Slacka, a drugie kawy?**

*Rewolucja komunikacyjna w organizacjach nie polega dziś na wyborze między Slackiem a rozmową przy kawie. Polega na umiejętności zarządzania różnorodnością stylów - tak, aby żadna grupa nie musiała „dopasowywać się kosztem siebie”. Dane pokazują coś bardzo ważnego: fundament jest wspólny. Większość osób - niezależnie od pokolenia - chce rozmawiać konkretnie, z szacunkiem i w sposób nastawiony na rozwiązanie. Różnice zaczynają się dopiero na poziomie formy.*

*Dobrze tłumaczy to klasyczna koncepcja dopasowania kanału do złożoności komunikatu, czyli Media Richness Theory rozwijana przez Richard L. Daft i Robert H. Lengel. W skrócie: im bardziej złożona, niejednoznaczna lub emocjonalna sprawa, tym „bogatszego” kanału potrzebujemy - takiego, który pozwala na natychmiastową reakcję, odczytywanie emocji i doprecyzowanie znaczeń. Dlatego rozmowa twarzą w twarz wciąż wygrywa przy ważnych tematach, a komunikacja tekstowa dobrze sprawdza się w prostych, operacyjnych sprawach.*

*Z tej perspektywy różnice pokoleniowe nie są problemem - są rozszerzeniem repertuaru. Młodsze pokolenia naturalnie korzystają z większej liczby kanałów, starsze mocniej trzymają się tych najbardziej „bogatej”. W efekcie zespoły wielopokoleniowe mają potencjał, by komunikować się bardziej elastycznie - pod warunkiem, że ktoś tym świadomie zarządzi. I tu kluczową rolę odgrywają osoby lidarskie. W praktyce oznacza to trzy rzeczy.*

*Po pierwsze - świadome definiowanie norm komunikacyjnych: kiedy wybieramy rozmowę bezpośrednią, kiedy wystarczy wiadomość, co jest „pilne”, a co nie. Po drugie - dopasowywanie kanału do sytuacji, a nie do preferencji jednej grupy. Konflikt, feedback czy niepewność wymagają rozmowy „bogatej”, nawet jeśli na co dzień zespół pracuje asynchronicznie. Po trzecie - modelowanie stylu komunikacji, który łączy konkret z relacją - czyli język jednocześnie klarowny i ludzki.*

*Warto też zauważyć, że mimo rosnącej roli narzędzi cyfrowych, potrzeba bezpośredniego kontaktu pozostaje bardzo silna. To nie technologia zastępuje rozmowę - ona ją uzupełnia. Wyzwanie nie polega więc na wyborze jednego kanału, ale na świadomym zarządzaniu ich współistnieniem.*

*Z tej perspektywy „rewolucja komunikacyjna” nie jest starciem pokoleń, ale testem dojrzałości organizacyjnej. Zespoły, które potrafią dobrać sposób komunikacji do sytuacji - a nie do przyzwyczajenia - działają szybciej, rozumieją się lepiej i rzadziej wpadają w niepotrzebne napięcia.*

### **Olga Zwardoń-Kuchciak**

psycholożka, trenerka,  
badaczka, nauczycielka akademicka,  
Instytut Psychologii UŁ, Psycho7 Firma szkoleniowa

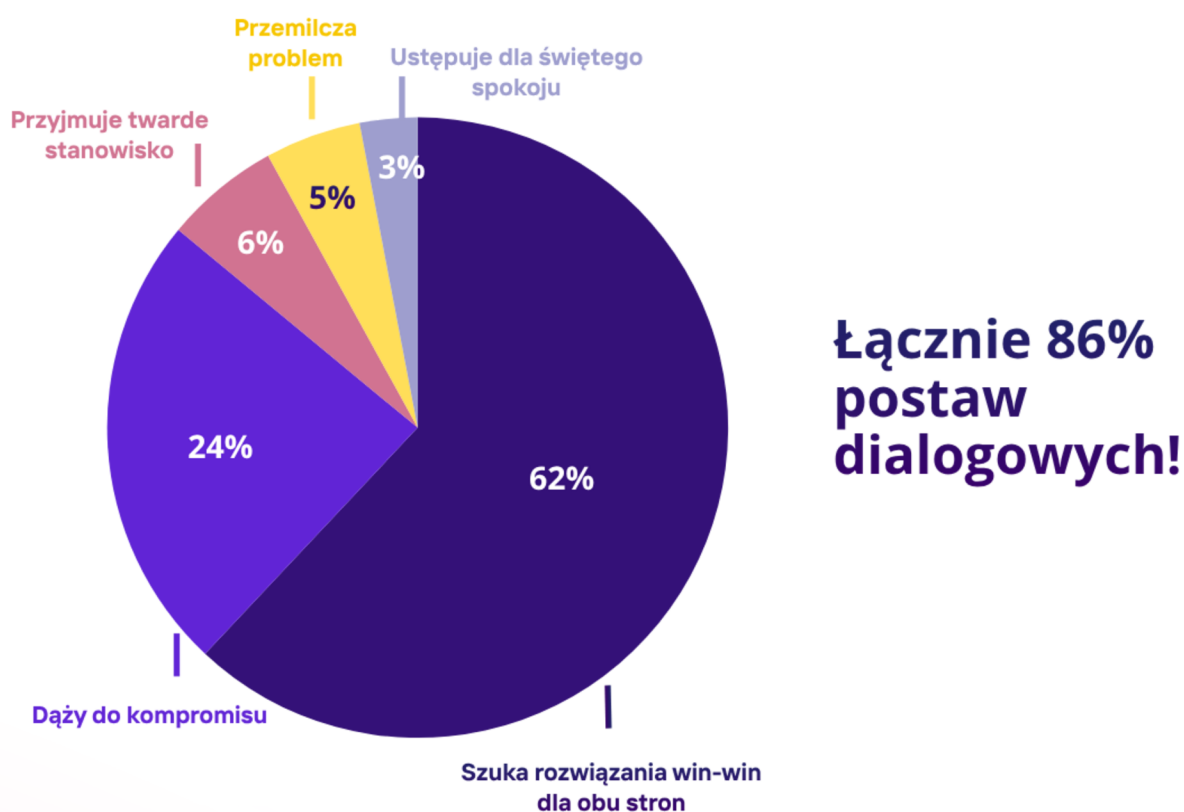


## KONFLIKTY? ROZMAWIAMY, NIE WALCZYMY

Konflikty w pracy są nieuniknione, są naturalnym elementem pracy zespołowej. Jednak sposób, w jaki na nie reagujemy, wiele mówi o nas i o kulturze naszych organizacji.

W badaniu zdecydowana większość respondentów deklaruje podejście dialogowe. Aż 62% osób wskazuje, że w sytuacji konfliktu stara się wysłuchać drugiej strony i wspólnie wypracować rozwiązanie satysfakcjonujące obie strony. Kolejne 24% dąży do kompromisu.

Znacznie rzadziej pojawiają się strategie konfrontacyjne lub unikowe: tylko 6% respondentów deklaruje przyjmowanie twardego stanowiska, gdy jest przekonanych o swojej racji, a 5% unika rozmowy i przemilcza problem.



Wyniki sugerują, że dominującym sposobem radzenia sobie z konfliktem w pracy zespołowej jest poszukiwanie rozwiązania satysfakcjonującego obie strony, a więc rozwiązanie bardzo dojrzałe. Osoby pracujące zespołowo wybierają dialog zamiast konfrontacji i są gotowe do ustępstw, byle zapewnić postęp w projekcie.

## Pragmatyczna różność zamiast idealistycznej różnorodności

*Różnice pokoleń to pole, na którym często dochodzi do polaryzacji w firmach. Faktyczne różnice są stosunkowo łatwe do przekroczenia - ale lubimy je w pracy podkreślać i wyostrzać, obsadzając pokolenia w różnych rolach, przypisując im różne przewagi („starsi mają doświadczenie”) lub słabości („młodszy są leniwi”). Podświadomie polaryzujemy miejsce pracy na przykład po to, by ustalić hierarchię, ochronić kulturę organizacyjną albo przeforsować zmianę w zespole.*

*Tymczasem współpraca w poprzek pokoleń kryje w sobie przewagę konkurencyjną - jeśli potrafimy ją wspierać. Najważniejszym narzędziem jest tutaj rozmowa, oparta na szczerości, dobrej woli i partnerstwie. Punktem wyjścia jest uznanie różnic między pokoleniami - czyli zgoda na to, że wnosimy do organizacji odmienne zasoby i perspektywy. To pozwala docenić wkład wszystkich. Na tej bazie można rozmawiać o synergii - tym, jak pokolenia wspierają się w realizacji wspólnej misji.*

*Kluczowe jest to, jak zespół operacjonalizuje tę współpracę. Czy jest przestrzeń na szczerość w obie strony? Czy jest gotowość do dawania i przyjmowania wsparcia, ale też stawiania wymagań? Czy są mechanizmy włączania odmiennych (często innowacyjnych) perspektyw w procesy kreatywne i decyzyjne? Czy jest uznanie dla hierarchii i struktur decyzyjnych? Każda z tych kwestii może być pretekstem do zerwania współpracy w poprzek pokoleń - z dyżurną wymówką typu: „z zetkami nie da się pracować” albo „dziaderka znowu zablokowała”.*

*Dzieje się tak wówczas, gdy domniemujemy, że „mamy to wszystko przecież ustalone”. Bo w praktyce każde z pokoleń sięga wtedy po własne interpretacje i rozumienie reguł rządzących organizacją. Dlatego zamiast głosić idealistyczną różnorodność, lepiej uznać pragmatyczną różność - i wspólnie ustalić, jak chcemy współpracować.*

### Wawrzyniec Smoczyński

współzałożyciel i prezes Fundacji Nowej Wspólnoty,  
działacz społeczny, menedżer i analityk



# CZY POKOLENIA MOGĄ SIĘ DOGADAĆ?

Współpraca międzypokoleniowa - między deklaracjami a praktyką

Dochodzimy do rozdziału, który w wielu aspektach stanowi centrum całego badania. Praca w zespołach zróżnicowanych wiekowo nie jest już scenariuszem przyszłości - to codzienność współczesnego rynku pracy. W jednej organizacji, często w jednym zespole, spotykają się dziś osoby o bardzo różnych doświadczeniach dorastania, odmiennych relacjach z technologią i różnych wyobrażeniach o tym, czym jest praca czy autorytet.

Jak w takiej sytuacji wygląda współpraca?

## WIELKI OPTYZMIZM - SZCZERY CZY DEKLARATYWNY?

Zacznijmy od dobrej wiadomości: zdecydowana większość osób pracujących zespołowo dostrzega wartość współpracy międzypokoleniowej. Ze stwierdzeniem «współpraca w zespole międzypokoleniowym przynosi wiele korzyści» zgadza się 89% badanych. To wynik imponujący. Ale jest niuans.

Współpraca w zespole międzypokoleniowym przynosi wiele korzyści.	Ogółem	Baby Boomers	Gen X	Gen Y	Gen Z
ZGADZAM SIĘ łącznie	89%	<b>97%</b> ▲	92%	84%	82%
Zdecydowanie się zgadzam	44%	<b>58%</b> ▲	50%	36%	33%
Raczej się zgadzam	44%	39%	42%	48%	49%
NIE ZGADZAM SIĘ łącznie	6%	1%	4%	<b>11%</b> ▲	9%

Im starsze pokolenie, tym silniejsze przekonanie o wartości różnorodności wiekowej. Baby Boomers niemal jednogłośnie (97%) zgadzają się, że praca w mieszanych wiekowo zespołach przynosi korzyści - i aż 58% z nich jest co do tego «zdecydowanie» przekonanych. Gen Z jest zdecydowanie bardziej powściągliwe: co jedenasty się nie zgadza, a wśród tych, którzy się zgadzają, zdecydowana większość robi to «raczej» niż «zdecydowanie».

Można to odczytać tak: **starsze pokolenia widzą wartość różnorodności wiekowej, bo mają za sobą lata obserwacji. Widziały transformacje, zmiany technologiczne, rynkowe turbulencje - i wiedzą, że różne perspektywy pomagają.** Gen Z wchodzi na rynek bez tej biblioteki doświadczeń i być może - paradoksalnie - jest bardziej sceptyczna wobec deklaracyjnych tez o «korzyściach różnorodności».

## OTWARTOŚĆ NA NAUKĘ - PO OBU STRONACH

Sprawdziliśmy także, jak respondenci postrzegają wymianę wiedzy między pokoleniami. Zapytaliśmy o dwie perspektywy: chęć uczenia się od innych generacji i gotowość do dzielenia się własną wiedzą. Wyniki są niemal symetryczne i bardzo zachęcające - wskazują na wzajemną otwartość.

Przekonanie, że "osoby z innego pokolenia niż ja mogą mnie wiele nauczyć", podzieliła 89% respondentów. Z drugiej strony - 88% uważa, że «osoby z innego pokolenia mogą się wiele ode mnie nauczyć».

Tak zbliżone wyniki mogą wskazywać na dość zrównoważone postrzeganie relacji między pokoleniami: większość osób widzi w tej współpracy zarówno możliwość uczenia się, jak i dzielenia się własnym doświadczeniem.

W odpowiedziach widać również niewielki gradient pokoleniowy. Otwartość na uczenie się od innych pokoleń deklarują najczęściej Baby Boomers (91%), Generacja X (92%) oraz osoby z pokolenia Z (91%). Wśród Milenialsów odsetek ten jest nieco niższy (83%).

## PARADOKS WYBORU: DEKLARUJEMY RÓŻNORODNOŚĆ, WYBIERAMY PODOBIENSTWO

Najbardziej intrygujący wynik pojawia się jednak wtedy, gdy pytamy wprost: z osobami z którego pokolenia najlepiej się współpracuje?

Odpowiedzi pokazują zjawisko dobrze znane w psychologii społecznej - homofilię, czyli tendencję do preferowania współpracy z osobami podobnymi do siebie. Milenialsi najchętniej pracują z Milenialsami (63%), Gen Z z Gen Z (38%), Gen X z Gen X (40%). Jedynie Baby Boomers wykazują nieco większą skłonność do pracy z osobami z pokolenia Gen X (23%) - lub w ogóle nie przywiązują wagi do wieku, tylko do osobowości lub kompetencji danej osoby (w obu przypadkach twierdzi tak 36% BB).

Z którym pokoleniem najlepiej się współpracuje?	Ogółem	Baby Boomers	Gen X	Gen Y	Gen Z
Baby Boomers	5%	<b>9% ▲</b>	5%	3%	2%
Gen X	24%	23%	<b>40% ▲</b>	21%	11%
Gen Y / Mileniałsi	38%	18%	29%	<b>63% ▲</b>	42%
Gen Z	14%	4%	4%	10%	<b>38% ▲</b>
Wiek nie ma znaczenia - liczy się osobowość	27%	<b>36% ▲</b>	26%	19%	25%
Wiek nie ma znaczenia - liczą się kompetencje	23%	<b>36% ▲</b>	22%	18%	17%

Taka tendencja jest psychologicznie zrozumiała. Z osobami o podobnym doświadczeniu łatwiej znaleźć wspólne punkty odniesienia, styl komunikacji czy sposób pracy.

Jednocześnie może ona ograniczać korzystanie z pełnego potencjału różnorodności pokoleniowej - którą większość respondentów deklaratywnie uznaje za wartościową.

**Deklarujemy otwartość na różnorodność pokoleniową, ale gdy mamy wybór - sięgamy po kogoś podobnego do siebie. To ludzkie. Ale organizacje, które chcą korzystać z tej różnorodności, muszą być mądrzejsze od naszych instynktów.**

Wyjątkowo znaczący jest wynik Baby Boomers: 36% z nich mówi, że wiek w ogóle nie ma znaczenia - liczy się osobowość lub kompetencje. To najwyższy wynik ze wszystkich pokoleń.

Paradoksalnie, ci, którzy mają najbardziej odmienny kontekst wychowawczy od swoich najmłodszych współpracowników, są też najchętniej gotowi przekroczyć granicę generacyjną.

# 89%

pracowników zgadza się,  
że współpraca wielopokoleniowa  
przynosi wiele korzyści

# 63%

Milenialsów najchętniej pracuje z  
innymi Milenialsami - pokoleniowa  
homofilia w praktyce

## KOMENTARZ EKSPERTA

### Deklaratywna otwartość a praktyczna homofilia - jak organizacje mogą tę lukę zasypywać?

*Wyniki badania ilustrują jeden z najbardziej klasycznych mechanizmów opisanych w psychologii społecznej - homofilię, czyli tendencję do nawiązywania i podtrzymywania relacji z osobami postrzeganymi jako podobne do nas. To zjawisko zakorzenione głęboko w sposobie, w jaki ludzki mózg przetwarza informacje społeczne: podobieństwo uruchamia poczucie bezpieczeństwa, redukuje niepewność i obniża poznawczy koszt współpracy. Wolę pracować z kimś podobnym do mnie niż z kimś z innego pokolenia - bo taka osoba może być dla mnie w jakiś sposób ryzykowna. Nie złapie żartu, będzie miała inne hobby, nie pogadam z nią o filmach pamiętanych z młodości.*

*A jednak na poziomie deklaracji chcemy zróżnicowanych, inkluzywnych środowisk. Skąd zatem bierze się przepaść między deklaracjami a zachowaniem? To klasyczny efekt normy społecznej. Różnorodność jest dziś wartością powszechnie uznawaną - większość z nas wie, że „powinniśmy” ją cenić. Gdy pytamy o przekonania, odpowiadamy zgodnie z tą normą. Gdy jednak stajemy przed realnym wyborem współpracownika, uruchamiają się inne, głębsze mechanizmy: chcemy pracować z kimś, kto zna te same kody kulturowe co my, podobnie jak my rozumie „oczywiste” sprawy i z kim nie trzeba każdorazowo budować wspólnego języka.*

*Żeby to było jasne - to nie musi oznaczać hipokryzji. To raczej wyraz tego, że deklarowane przez nas wartości i nasze instynktowne zachowania nie zawsze działają w tym samym kierunku. Deklaratywna otwartość najpewniej jest szczerą, ale w warunkach przeciążenia i presji czasowej wybieramy pójście na skróty.*

*Organizacje, które chcą realnie korzystać z różnorodności pokoleniowej, muszą projektować warunki pracy tak, by różnorodne zespoły były nie tylko możliwe, ale też wygodne i niejako „domyślne”. Tak, by poprzez wspólne rytuały, jasne struktury współpracy i czas na budowanie wzajemnego zrozumienia rzeczywiście budować inkluzywne środowiska. Sama deklaratywna otwartość nie wystarczy.*

**Prof. dr hab. Tomasz Grzyb**

Psycholog społeczny  
Uniwersytet SWPS



## Reverse mentoring i inne strategie zarządzania wiedzą między pokoleniami

*Reverse mentoring (mentoring międzypokoleniowy) działa najlepiej wtedy, gdy nie jest formalnością, tylko prawdziwym spotkaniem dwóch perspektyw. Z jednej strony - młodsza osoba wnosi świeże spojrzenie, lepsze wyczucie nowych technologii, stylów komunikacji i zmian społecznych. Z drugiej - starsza - szerszy kontekst biznesowy, doświadczenie, zdolność przewidywania ryzyk i rozumienie organizacji. Największa wartość pojawia się wtedy, gdy obie strony naprawdę mają się od siebie czego uczyć.*

*Żeby taki program nie był sztuczny, musi dotyczyć realnych tematów. Nie wystarczy „połączyć pokolenia” i liczyć, że coś z tego wyniknie. Potrzebny jest sens, praktyczne uzasadnienie: konkretne wyzwanie, wspólny cel, dobre przygotowanie i przestrzeń na szczerą rozmowę. Gdy jedna strona występuje w roli „tej, która ma uczyć”, a druga tylko „tej, która ma słuchać”, szybko znika autentyczność. Reverse mentoring działa tylko tam, gdzie obie strony są do tego procesu przygotowane od strony postawy i wiedzy wspartych konkretnymi umiejętnościami, warsztatem.*

*Programy mentoringowe potrzebują również właściwego wdrożenia - dobrego doboru par, odpowiedniej częstotliwości spotkań, zaufania. W innym przypadku rozmowy niewiele realnie zmieniają. Uczestnicy szybko widzą ograniczone przełożenie na codzienność. Dlatego skuteczny mentoring międzypokoleniowy nie powinien być tylko „dodatkiem” do kultury organizacyjnej. Powinien być jednym ze sposobów, w jaki organizacja włącza wiedzę i doświadczenia swoich kluczowych pracowników i zamienia tę wymianę doświadczeń w realną wartość.*

**Paweł Sopkowski**

twórca i lider CoachWise S.A.



## Reverse mentoring jako element projektowania pracy

*Wyniki badania dobrze pokazują zjawisko, które w organizacjach widać bardzo wyraźnie: różnorodność międzypokoleniowa jest doceniana na poziomie deklaracji, ale w codziennej współpracy dominuje wybór osób podobnych do siebie. To naturalny mechanizm, który jednak ogranicza dostęp do realnych korzyści wynikających z różnorodności.*

*Dlatego kluczem nie jest przekonywanie ludzi do idei współpracy międzypokoleniowej, ale tworzenie warunków, w których staje się ona potrzebna i użyteczna. Jednym z takich narzędzi jest reverse mentoring - rozumiany nie jako inicjatywa rozwojowa, ale jako element szerszego systemu zarządzania wiedzą w organizacji.*

*W praktyce dobrze działające programy mentoringowe opierają się na bardzo konkretnych założeniach: jasno określonym celu biznesowym, dopasowaniu uczestników nie tylko „na zasadzie różnicy pokoleniowej”, ale przede wszystkim pod kątem potrzeb i kompetencji, oraz regularnej pracy w czasie. Dopiero wtedy pojawia się realna wartość, w postaci trwałej zmiany w sposobie współpracy.*

*Z mojego doświadczenia w pracy z organizacjami wynika też, że sama relacja mentoringowa nie wystarcza. Kluczową rolę odgrywa otoczenie: sposób wdrożenia programu, przygotowanie uczestników, a także zaproszenie do wspólnej pracy i refleksji. Bez tego mentoring pozostaje doświadczeniem indywidualnym, które trudno przełożyć na funkcjonowanie zespołów.*

*Najbardziej efektywne organizacje traktują więc współpracę międzypokoleniową nie jako inicjatywę HR, ale jako element projektowania pracy. Różnorodność zaczyna wtedy działać wtedy, gdy jest powiązana z konkretnymi zadaniami, decyzjami i odpowiedzialnością, a nie tylko z intencją „lepszego poznania się”.*

### Kasia Syrówka

CEO Syrowka.com, Asesorka programów mentoringowych oraz procesów akredytacyjnych mentorów w EMCC Global, akredytowana managerka programów mentoringowych IPMA® / EMCC (Practitioner level), Managerka Centrum Akredytacji EMCC Global w Polsce



# CO JEST NAJWAŻNIEJSZE W PRACY?

Wartości zawodowe jako kontekst współpracy

**Najważniejszą wartością w pracy okazuje się rzetelność - a to właśnie ona stanowi fundament zaufania w zespołach.**

Praca zespołowa nie dzieje się w próżni. Rozgrywa się wśród konkretnych ludzi, z konkretnymi wartościami zawodowymi - z własnym rozumieniem tego, co jest ogólnie ważne w pracy, po co się ją w ogóle wykonuje. Dlatego w ostatnim rozdziale raportu wychodzimy poza samą współpracę zespołową. Chcemy zobaczyć, jakie wartości są dla osób pracujących w Polsce najważniejsze w pracy jako takiej - i w jaki sposób mogą one wpływać na podejście do współpracy z innymi.

## POLACY I ETYKA PRACY: RZETELNOŚĆ PRZEDE WSZYSTKIM

Gdy pytamy, co jest najważniejsze w wykonywanej pracy - nie tylko w pracy zespołowej, ale w pracy w ogóle - odpowiedź jest jednoznaczna: rzetelność i sumienność (44%). Z odpowiedzi wyłania się obraz pracy opartej przede wszystkim na poczuciu odpowiedzialności za dobrze wykonane zadanie. Rzetelność, terminowość i dokładność tworzą razem zestaw wartości, który można określić jako etos solidnej pracy.

Rzetelność pozostaje najważniejszą wartością we wszystkich pokoleniach, choć jej znaczenie jest wyraźnie niższe wśród osób z pokolenia Z (31%) niż w starszych generacjach. Wśród Baby Boomers wskazuje ją połowa respondentów (50%), a w Generacji X i Y niemal tyle samo (po 47%).

Ciekawą różnicę widać natomiast w przypadku dopasowania do stawianych wymagań i oczekiwań. Wśród osób z pokolenia Z wskazuje je 16% respondentów - wyraźnie częściej niż w starszych pokoleniach, gdzie odsetek ten wynosi od 5% do 8%.

Może to sugerować większą wrażliwość najmłodszych pracowników na sygnały płynące z otoczenia - oczekiwania organizacji, przełożonych czy współpracowników.

Najważniejsza wartość w pracy	Ogółem	Baby Boomers	Gen X	Gen Y	Gen Z
Rzetelność i sumienność	44%	50%	47%	47%	31%
Satysfakcja z wykonanej pracy	13%	16%	12%	12%	12%
Terminowość	12%	10%	9%	15%	15%
Dokładność i dbałość o detale	11%	11%	11%	10%	13%
Dopasowanie do wymagań i oczekiwań	8%	5%	8%	5%	<b>16% ▲</b>
Pozytywna ocena przez współpracowników	4%	4%	4%	3%	6%

Dlaczego to ma znaczenie dla pracy zespołowej? Wyniki te pomagają lepiej zrozumieć wcześniejsze obserwacje dotyczące współpracy zespołowej.

Rzetelność jako osobista wartość zawodowa jest jednym z fundamentów zaufania w zespole. Jeśli dla niemal połowy badanych jest to najważniejsza wartość w pracy, łatwiej zrozumieć, dlaczego brak zaangażowania współpracowników pojawia się jako największa frustracja w pracy zespołowej.

Współpraca zespołowa okazuje się więc nie tylko kwestią organizacji pracy, ale również spotkaniem wartości. Wspólne działanie pokazuje, czy osoby w zespole kierują się podobnym podejściem do pracy - i to właśnie od tej zgodności często zależy jakość współpracy.

**BABY BOOMERS:**

rzetelność  
odpowiedzialność  
terminowość

**GEN X**

rzetelność  
zaangażowanie  
odpowiedzialność

**MILENIALSI**

zaangażowanie  
rzetelność  
otwartość na współpracę

**GEN Z**

zaangażowanie  
rzetelność  
gotowość do pomocy

## Etos pracy a praca zespołowa - jak wartości indywidualne tworzą kulturę zespołu?

*Rzetelność i sumienność to - jak pokazują dane - nie tylko cechy oczekiwane od innych przy współpracy, ale także czynniki stanowiące fundamentalną wartość w pracy ogółem (bez względu na to, czy pracujemy indywidualnie, czy zespołowo).*

*Czy fakt, iż w pokoleniu Z wskazywane są one jedynie przez 31% badanych (istotnie rzadziej niż w starszych pokoleniach) oznacza, że następuje zmiana w podejściu do wykonywanej pracy, a rzetelność oraz sumienność tracą na znaczeniu? Biorąc pod uwagę pozostałe odpowiedzi na to pytanie, taki wniosek wydaje się błędny. Fakt, iż dla „Zetek” większe znaczenie (niż dla starszych osób, będących bardziej doświadczonymi pracownikami) ma dopasowanie do stawianych oczekiwań i wymagań, świadczy raczej o czymś wręcz przeciwnym.*

*Najprawdopodobniej jest tak, iż osoby starsze rzetelność mają zinternalizowaną. Przez lata pracy i doświadczeń stała się ona pewną rutyną i „oczywistością”, nad którą nawet się nie zastanawiają. Natomiast najmłodsze pokolenie dopiero uczy się poruszać w środowisku zawodowym, nie do końca ufa też jeszcze swojej wiedzy, umiejętnościom i intuicji, dlatego łatwiej im kotwiczyć się na zewnętrznych oczekiwań, jasnych ramach, instrukcjach i informacji zwrotnej.*

*Praca zespołowa to - jak zostało to zauważone w raporcie - „spotkanie wartości”. Zrozumienie tego wydaje się kluczowe dla kadry zarządzającej zespołami. Napięcia w zespołach wielopokoleniowych mogą rodzić się właśnie tam, gdzie wartości są różne. Baby Boomers lub przedstawiciele pokolenia X mogą np. zakładać, że rzetelność to wartość domyślna i oczywista dla każdego, a osoby z Gen Z czekają na precyzyjne zdefiniowanie oczekiwań, by móc się do nich dopasować i - tym samym - wykonać swoją pracę jak najbardziej sumiennie. To z kolei może być przez starszych pracowników błędnie interpretowane jako brak zaangażowania (a to, jak wynika z wcześniej opisanych wyników badania, budzi silną frustrację w trakcie współpracy).*

*W związku z powyższym, zarządzanie takim zespołem nie powinno polegać na narzucaniu wszystkim „jedynie słusznych” wartości. Liderzy powinni raczej budować kulturę, w której naturalna dla starszych pokoleń rzetelność jest przekładana na konkretny język wymagań i oczekiwań, których tak bardzo potrzebują najmłodszy. W takiej sytuacji różnice międzypokoleniowe przestaną dzielić, a zaczną porządkować i organizować pracę.*

### Małgorzata Nowacka

Starsza specjalistka ds. Badań Rynku  
w Instytucie Badań Pollster,  
psycholożka, badaczka



# CO TO OZNACZA DLA OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH?

Od danych do praktyki w zarządzaniu zespołem międzypokoleniowym

Wyniki badania pokazują, że różnice pokoleniowe w pracy zespołowej istnieją, ale często są mniejsze, niż sugeruje popularna narracja. Zdecydowanie częściej osoby z różnych pokoleń łączy wspólny zestaw wartości i oczekiwań wobec pracy.

Dla osób zarządzających zespołami oznacza to kilka ważnych kierunków działania.

## 1. BUDOWANIE JASNYCH ZASAD WSPÓŁPRACY

Jednym z najważniejszych elementów skutecznej pracy zespołowej okazał się jasny i sprawiedliwy podział zadań oraz dobra organizacja pracy.

Dla osób odpowiedzialnych za zespoły oznacza to przede wszystkim:

- precyzyjne określanie ról w zespole,
- jasne komunikowanie oczekiwań wobec poszczególnych osób,
- transparentny podział odpowiedzialności.

Takie podejście jest szczególnie ważne w zespołach wielopokoleniowych, w których osoby mogą mieć różne doświadczenia wcześniejszej pracy w organizacjach.

## 2. WZMACNIANIE NORMY ZAANGAŻOWANIA

Największą frustracją w pracy zespołowej - wspólną dla wszystkich pokoleń - jest brak zaangażowania współpracowników.

Dla osób zarządzających oznacza to konieczność budowania kultury pracy, w której odpowiedzialność za rezultat jest wspólną normą zespołu.

Nie chodzi jedynie o rozdzielanie zadań, ale także o wzmocnienie przekonania, że każdy członek i każda członkini zespołu ma realny wpływ na efekt pracy całej grupy.

### 3. TWORZENIE PRZESTRZENI DO WYMIANY DOŚWIADCZEŃ

Jedną z najważniejszych motywacji w pracy zespołowej jest możliwość uczenia się od innych i wymiany doświadczeń.

Osoby zarządzające zespołami mogą wspierać ten proces poprzez:

- pracę w mieszanych zespołach projektowych,
- mentoring między pokoleniami,
- przestrzeń do dzielenia się wiedzą po zakończeniu projektów.

To właśnie w takich sytuacjach różnorodność doświadczeń zaczyna działać jako realny zasób organizacji.

### 4. WSPIERANIE KOMUNIKACJI BEZPOŚREDNIEJ

Choć narzędzia cyfrowe są coraz ważniejsze, większość badanych nadal preferuje rozmowę twarzą w twarz przy omawianiu ważnych spraw.

Osoby kierujące zespołami mogą wspierać dobrą współpracę poprzez tworzenie przestrzeni do bezpośrednich rozmów - szczególnie w sytuacjach wymagających wyjaśnienia napięć, podjęcia decyzji czy rozwiązania problemów.

### 5. UWZGLĘDNIANIE RÓŻNYCH POTRZEB ROZWOJOWYCH

Wyniki badania pokazują, że młodsze pokolenia częściej podkreślają potrzebę uczenia się, otrzymywania informacji zwrotnej i bycia wysłuchanym w zespole.

Z kolei starsze pokolenia częściej podkreślają znaczenie efektu pracy i odpowiedzialności za wspólny rezultat.

Dla osób zarządzających oznacza to konieczność tworzenia środowiska pracy, które jednocześnie:

- umożliwia rozwój i uczenie się,
- docenia doświadczenie i kompetencje osób z większym stażem zawodowym.

### NAJWAŻNIEJSZA LEKCJA DLA OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH

Najważniejszy wniosek z raportu jest prosty: skuteczna współpraca międzypokoleniowa nie polega na niwelowaniu różnic między pokoleniami.

Polega na stworzeniu takich warunków pracy, w których różne doświadczenia i perspektywy mogą się uzupełniać i wzmacniać.

# WNIOSKI I REKOMENDACJE

Co z tych danych wynika dla organizacji, menedżerów i pracowników?

Czas zebrać najważniejsze obserwacje z badania. Co wynika z przedstawionych danych? Co warto zapamiętać z tego raportu - i przede wszystkim, jakie wnioski mogą z niego wyciągnąć organizacje, które chcą budować skuteczną współpracę zespołową?

## 6 KLUCZOWYCH WNIOSKÓW

### 1 BUDOWANIE JASNYCH ZASAD WSPÓŁPRACY

Aż 80% respondentów preferuje komunikację twarzą w twarz. 89% dostrzega wartość współpracy międzypokoleniowej. 62% w sytuacji konfliktu deklaruje poszukiwanie wspólnego rozwiązania zamiast konfrontacji.

Wyniki te pokazują, że osoby pracujące w Polsce nie unikają bezpośredniej współpracy - przeciwnie, są na nią otwarte. Kluczowe jest jednak stworzenie warunków, które umożliwiają spokojną, rzeczową rozmowę i budowanie relacji w zespole.

### 2 WSPÓLNA FRUSTRACJA JAKO SZANSA

Brak zaangażowania współpracowników to frustracja, która jednoczy wszystkich Polaków - niezależnie od pokolenia. Choć na pierwszy rzut oka może to brzmieć pesymistycznie, w rzeczywistości jest to jeden z najmocniejszych punktów wspólnych między pokoleniami. Wszystkie generacje oczekują od siebie nawzajem rzetelności i odpowiedzialności za wspólną pracę. Dla organizacji oznacza to jasny kierunek: budowanie współpracy warto zaczynać od wspólnych standardów zaangażowania i odpowiedzialności.

### 3

## POKOLENIE Z W PRACY SZUKA PRZEDE WSZYSTKIM MOŻLIWOŚCI ROZWOJU

Nie brakuje artykułów o roszczeniowości Gen Z lub jej niezdolności do lojalności.

Wyniki badania pokazują, że osoby z pokolenia Z szczególnie silnie wskazują potrzebę uczenia się od innych, otrzymywania informacji zwrotnej oraz bycia wysłuchanym w zespole. Nie musi to oznaczać większych oczekiwań wobec pracy - raczej etap rozwoju zawodowego. Osoby rozpoczynające karierę potrzebują przestrzeni do uczenia się i potwierdzenia, że ich wkład w pracę zespołu jest zauważany.

Organizacje, które potrafią stworzyć takie środowisko - oferujące mentoring, informację zwrotną i możliwość rozwoju - mogą skuteczniej przyciągać i zatrzymywać młodsze pokolenia pracowników.

### 4

## DEKLARUJEMY WARTOŚĆ RÓŻNORODNOŚCI, ALE NATURALNIE WYBIERAMY PODOBIENSTWO

Większość respondentów zgadza się, że współpraca międzypokoleniowa przynosi korzyści. Jednocześnie w praktyce osoby badane najczęściej deklarują, że najlepiej pracuje im się z przedstawicielami własnego pokolenia.

To zjawisko jest dobrze znane w psychologii społecznej i określane jako homofilia - naturalna tendencja do wybierania osób podobnych do siebie.

Dlatego różnorodność pokoleniowa nie działa automatycznie. Aby stała się realnym zasobem organizacji, potrzebuje świadomego zarządzania - na przykład poprzez mieszane zespoły projektowe, programy mentoringowe czy inicjatywy wspierające współpracę między pokoleniami.

### 5

## FUNDAMENT WSPÓŁPRACY POZOSTAJE NIEZMIENNY: ZAUFANIE I RZETELNOŚĆ

Najważniejszą wartością w pracy okazała się rzetelność i sumienność - wskazana przez 44% respondentów.

To ważny kontekst dla całego raportu. Wartości takie jak odpowiedzialność, terminowość czy solidność pracy budują zaufanie między współpracownikami. A bez zaufania trudno o skuteczną pracę zespołową.

Jednocześnie wyniki pokazują, że wszystkie pokolenia opierają współpracę na podobnym zestawie wartości - choć mogą w różny sposób rozkładać akcenty między efektem pracy, relacją w zespole i możliwością rozwoju.

6

## **NAJSTARSZA ZASADA BIZNESU WCIAŻ DZIAŁA: ZADBAJ O LUDZI, A ONI ZADBAJĄ O WYNIKI**

Jasny podział zadań, przyjazna atmosfera, poczucie, że mój wkład ma znaczenie, że jestem wysłuchany, że ktoś mnie zauważy, gdy zrobię coś dobrze - to nie są miękkie, niemierzalne kwestie. To fundament, na którym stoi lub pada praca zespołowa. I to fundament, który wszystkie pokolenia budują z tych samych cegiełek - choć kładą je w nieco innej kolejności.



**Można więc powiedzieć, że współpraca międzypokoleniowa nie jest problemem do rozwiązania, lecz potencjałem do wykorzystania.**

**Pokolenia różnią się doświadczeniem, stylem komunikacji i oczekiwaniami wobec pracy. Jednocześnie łączy je bardzo wiele: potrzeba sensownej pracy, wzajemnego szacunku i poczucia, że każdy wnosi realny wkład we wspólny rezultat.**

**To właśnie na tych wspólnych fundamentach można budować zespoły, które potrafią korzystać z różnorodności zamiast się jej obawiać.**

## **To nie jest konflikt, to gotowy mechanizm wzajemnego wzmacniania**

*Dane z tego badania mówią coś, co wiele organizacji intuicyjnie czuje, ale rzadko formułuje wprost: problem z wielopokoleniowością nie polega na tym, że pokolenia się różnią. Polega na tym, że organizacje nie wiedzą, co z tą różnorodnością zrobić.*

*Fundamenty współpracy - rzetelność, zaangażowanie, jasny podział ról - są wspólne dla wszystkich generacji. 53% pracowników niezależnie od wieku wskazuje tę samą frustrację: brak zaangażowania współpracowników. To nie jest różnica pokoleniowa. To wspólny standard, od którego warto zacząć budowanie każdego zespołu.*

*Największy niewykorzystany potencjał tkwi w komplementarności motywacji. Baby Boomers przychodzą do zespołu po satysfakcję z efektu, Gen Z po możliwość uczenia się, środkowe pokolenia napędza wymiana doświadczeń. To nie jest konflikt, to gotowy mechanizm wzajemnego wzmacniania. Wymaga jednego: świadomego projektowania interakcji, mieszanych par projektowych, w których doświadczenie spotyka się z ciekawością, regularnych momentów dzielenia się wiedzą po zamknięciu etapów pracy.*

*Największe ryzyko jest tam, gdzie deklaracje rozmiągają się z praktyką. 89% pracowników uznaje wartość różnorodności pokoleniowej, ale w praktyce najchętniej współpracuje z rówieśnikami. Jeśli organizacja nie interweniuje, homofilia pokoleniowa zrobi swoje - zespoły staną się jednorodne nie z powodu polityki, lecz z powodu wygody. Różnorodności pokoleniowej nie wystarczy chcieć, trzeba ją projektować strukturalnie: przez skład zespołów, rotacje i formaty współpracy, które przełamują naturalną tendencję do grupowania się z podobnymi.*

*Jedno jest pewne: znaczenie komunikacji cyfrowej będzie rosnąć. Już dziś co czwarty najmłodszy pracownik wybiera chat jako pierwszy kanał kontaktu. Za kilka lat proporcje mogą się odwrócić, a organizacje, które nie wypracują elastycznych norm komunikacyjnych teraz, będą je budować pod presją, nie z wyboru. Pokolenia nie potrzebują mediacji. Potrzebują struktury, w której ich różnice zaczynają pracować na wspólny wynik.*

### **Ewa Kubica – Ścieszko**

Dyrektor Zarządzająca  
Instytutu Badań Pollster  
socjolożka, badaczka



## **Żeby różnorodność pokoleniowa działała potrzeba relacji i zaufania**

*Duże znaczenie ma to, jak działa organizacja. Jeśli liczy się głównie szybki efekt, a firma stawia tylko na indywidualne wyniki, różnice pokoleniowe raczej nie będą wykorzystywane i pracownicy będą wybierać najprostsze rozwiązania, czyli współpracę ze swoim pokoleniem.*

*Przymusowe mieszanie pokoleń czy narzucanie współpracy rzadko przynosi oczekiwane efekty. Szczególnie młodsze pokolenia chcą rozumieć sens podejmowanych działań - to, dlaczego mają pracować w określonym układzie i jaką wartość przynosi to im oraz organizacji. Bez tego pojawia się opór i spadek zaangażowania.*

*Żeby różnorodność pokoleniowa naprawdę działała, przede wszystkim konieczne jest zbudowanie relacji i zaufania - bez tego różnice pokoleniowe będą raczej źródłem napięć niż współpracy. Dopiero kiedy ludzie się poznają i zobaczą wartość we współpracy, zaczynają z niej korzystać.*

*Dobłą analogią są moje doświadczenia pracy dydaktycznej ze studentami. Na początku wielu z nich preferuje pracę indywidualną i stawia opór wobec zadań zespołowych, takich jak na przykład analiza case studies. Z czasem jednak - wraz z lepszym poznaniem się i wypracowaniem zasad współpracy - praca zespołowa staje się dla nich łatwiejsza, bardziej efektywna i zaczyna być postrzegana jako realna wartość. Podobny proces zachodzi w zespołach pracowniczych, również tych zróżnicowanych pokoleniowo. Dodatkowo, ważne są inwestycje organizacji w rozwój kompetencji współpracy - komunikacji, empatii, zarządzania różnicami. Współpraca, niezależnie od wieku, nie jest kompetencją „oczywistą” i wymaga wsparcia oraz praktyki. Praktyka pokazuje też, że współpraca potrzebuje czasu. Początkowy dystans czy ostrożność, szczególnie widoczne w pracy zespołowej, stopniowo maleją wraz z budowaniem relacji i lepszym poznaniem wzajemnych oczekiwań. Wraz ze wzrostem zaufania rośnie nie tylko efektywność, ale również satysfakcja z pracy. Nieprzypadkowo wiele organizacji dziś odchodzi od pełnej pracy zdalnej na rzecz modeli hybrydowych lub stacjonarnych - bezpośrednie interakcje sprzyjają budowaniu relacji, które są fundamentem skutecznej współpracy, zwłaszcza w zespołach zróżnicowanych pokoleniowo.*

*Różnorodność pokoleniowa ma zatem duży potencjał tworzenia wartości w organizacjach, ale nie zadziała automatycznie. Wymaga świadomego zarządzania, odpowiednich mechanizmów organizacyjnych oraz czasu na budowanie relacji. Dopiero w takich warunkach deklarowana otwartość na współpracę międzypokoleniową ma szansę przełożyć się na realną praktykę i wymierne efekty.*

**Dr inż. Beata Hysa**

Adiunkt  
Katedra Ekonomii i Informatyki  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Śląska



# MODEL SKUTECZNEJ WSPÓŁPRACY MIĘDZYPOKOLENIOWEJ

Zebrane wyniki pozwalają zobaczyć nie tylko pojedyncze obserwacje, ale także szerszy wzorzec działania zespołów. Na podstawie badania można wyróżnić pięć elementów, które razem tworzą model skutecznej współpracy międzypokoleniowej: wspólne wartości pracy, jasną organizację współpracy, zaufanie między współpracownikami, kolektywną inteligencję oraz dobrą komunikację.

## SKUTECZNA WSPÓŁPRACA MIĘDZYPOKOLENIOWA

1

**WSPÓLNE  
WARTOŚCI  
PRACY**

rzetelność,  
odpowiedzialność

2

**JASNA  
ORGANIZACJA  
WSPÓŁPRACY**

podział zadań,  
porządek pracy

3

**WIARYGODNI  
WSPÓŁPRACO-  
WNICY**

zaangażowanie,  
wsparcie

4

**KOLEKTYWNA  
INTELIGENCJA  
ZESPOŁU**

różne  
perspektywy,  
pomysły,  
uczenie się

5

**DOBRA  
KOMUNIKACJA**

konkretna,  
przyjazna,  
rozwiązująca  
konflikty

BONUS

# FISZKI DLA OSÓB PRACUJĄCYCH W ZESPOŁACH



**Wiedza sama w sobie nie zmienia zespołów. Zmieniają je rozmowy i codzienne działania, które na tej wiedzy się opierają.**

Raport „Siła w różnorodności” dostarcza twardych danych i eksperckich analiz, jednak prawdziwa zmiana zaczyna się w codziennych interakcjach. Dlatego powstał zestaw 27 fiszek insightowych - praktyczne narzędzie dla osób liderkich, menedżerskich oraz wszystkich członków i członkiń zespołów, które chcą budować współpracę opartą na faktach, a nie na założeniach.

**UWAGA TECHNICZNA:** KARTY SĄ PRZYGOTOWANE DO SAMODZIELNEGO WYDRUKU, W FORMACIE A5.

## CO ZNAJDZIESZ W KAŻDEJ FISZCE?

Każda karta to skondensowana dawka wiedzy dotycząca konkretnego aspektu pracy zespołowej:

- **Kluczowy insight:** Najważniejszy wniosek z badania (np. o frustracjach, motywatorach czy stylu komunikacji).
- **Najczęstsze błędy:** Najczęstsze schematy działania, które mogą nieświadomie blokować potencjał zespołu
- **Praktyczne rekomendacje:** („Co możesz zrobić?”): Konkretnie pytania, wskazówki i techniki, które możesz wdrożyć od razu.
- **Oznaczenie pokoleniowe:** Informacja, czy dany wniosek jest uniwersalny, czy szczególnie istotny dla określonych grup.

## PROPOZYCJE ZASTOSOWANIA:

### • Fiszka, gdy coś nie działa

Jeśli w zespole pojawia się napięcie, chaos lub spadek zaangażowania, sięgnij po fiszki związane z danym obszarem (np. komunikacją, podziałem zadań, konfliktem).

Wykorzystaj sekcję „Najczęstsze błędy”, aby wspólnie sprawdzić, czy zespół nie wpada w jeden z typowych schematów, które utrudniają współpracę.

### • Fiszka do budowania zespołu

Korzystaj z fiszek w procesach onboardingu, mentoringu i pracy z zespołami zróżnicowanymi pokoleniowo.

Pomagają one lepiej dopasować styl komunikacji, feedbacku i współpracy do różnych potrzeb, a także przeciwdziałać homofilii (tendencji do preferowania osób podobnych do siebie).

### • Fiszka dla osoby zarządzającej (raz w tygodniu)

Traktuj zestaw jako narzędzie do autorefleksji.

Raz w tygodniu wybierz 2–3 fiszki i sprawdź, na ile ich wnioski znajdują odzwierciedlenie w Twoim stylu pracy z zespołem.

Zwróć szczególną uwagę na obszary takie jak: przestrzeń na wymianę doświadczeń, sposób udzielania feedbacku czy podejście do błędów.

Fiszki pobierzesz tutaj →

<https://pollster.pl/files/reports/Fiszki-wspolpracy-zespolowej-A5-Pollster.pdf>

### FISZKI DLA OSÓB PRACUJĄCYCH W ZESPOŁACH

27 insightów  
na podstawie badania o pracy zespołowej  
N=406 - 4 pokolenia | Pollster + UA - Grudzień 2025

PSYCHO7 x pollster

OZNACZENIA FISZEK

- Wielopokoleniowe - dotyczy wszystkich
- Baby Boomers (ur. 1946-1964)
- Gen X (ur. 1965-1979)
- Milenials / Gen Y (ur. 1980-1995)
- Gen Z (ur. 1996-2010)

#### WIELOPOKOLENIOWE 01/27

## 53% BRAK ZAANGAŻOWANIA BOLI WSZYSTKICH TAK SAMO

osób wskazuje brak zaangażowania jako główną frustrację - we wszystkich pokoleniach

Na jeden z najbardziej wspólnych problemów w pracy zespołowej

#### NAJCZĘSTSZE BŁĘDY

- Brak wspólnej definicji zaangażowania
- Brak wspólnie przyjętych zasad
- Brak wspólnie przyjętych zasad

#### CO MOŻESZ ZROBIĆ?

- Ustal z zespołem, czym jest zaangażowanie
- Opisz wspólnie, jak wygląda zaangażowanie
- Ustal z zespołem zasady na przyszłość

#### BABY BOOMERS 12/27

## 40% PROFESJONALIZM JAKO FORMA SZACUNKU

osób z pokolenia BB preferuje komunikację profesjonalną

Profesjonalny styl komunikacji jest częściej wyrażany szacunkiem, respektowaniem, relacją i empatią.

#### NAJCZĘSTSZE BŁĘDY

- Nierozumienie jednego stylu komunikacji
- Nierozumienie jednego stylu komunikacji
- Nierozumienie jednego stylu komunikacji

#### CO MOŻESZ ZROBIĆ?

- Opisz z zespołem, czym jest profesjonalizm
- Opisz z zespołem, czym jest profesjonalizm
- Opisz z zespołem, czym jest profesjonalizm

#### MILENIALSI (GEN Y) 21/27

## 41% CHAOS ORGANIZACYJNY OBNIŻA EFEKTYWNOŚĆ

osób z pokolenia Milenials wskazuje brak chaosu i dobrą organizację jako kluczowy aspekt współpracy

Brak chaosu i dobra organizacja to fundament bezpiecznej i efektywnej współpracy.

#### NAJCZĘSTSZE BŁĘDY

- Zmiana priorytetów bez konsultacji
- Brak priorytetów dla zespołu
- Niewystarczające rozważenie pracy

#### CO MOŻESZ ZROBIĆ?

- Komunikuj zmiany wraz z zespołem
- Traktuj pracę jako wsparcie efektywności
- Priorytetu priorytetu na bieżąco

# AUTORKI RAPORTU



## Ewa Kubica-Ścieszko

socjolożka, badaczka,  
Dyrektor Zarządzająca  
Instytutu Badań Pollster

[ewa.kubica@pollster.pl](mailto:ewa.kubica@pollster.pl)



## Olga Zwardoń- Kuchciak

psycholożka, trenerka,  
badaczka, nauczycielka akademicka,  
Instytut Psychologii UŁ, Psycho7 Firma szkoleniowa

[olga.zwardon@uni.lodz.pl](mailto:olga.zwardon@uni.lodz.pl)



## Małgorzata Nowacka

psycholożka, badaczka,  
Starsza specjalistka ds. Badań Rynku  
w Instytucie Badań Pollster

[malgorzata.nowacka@pollster.pl](mailto:malgorzata.nowacka@pollster.pl)



## Iza Łukasiewicz

Specjalistka ds. Marketingu i PR  
Instytutu Badań Pollster

[iza.lukasiewicz@pollster.pl](mailto:iza.lukasiewicz@pollster.pl)

pollster



PSYCHO•7

Raport przygotowany przez Instytut Badań Pollster we współpracy z Olgą Zwardoń-Kuchciak z Uniwersytetu Łódzkiego. Materiał towarzyszący wystąpieniu na konferencji INSUMMIT, kwiecień 2026.



Lider w realizacji badań internetowych w Polsce, specjalizujący się w metodzie CAWI, oraz właściciel panelu ReaktorOpinii.pl.

Pollster to także doświadczony zespół badawczy i jedno z największych możliwości realizacji badań w Polsce. Od lat w top 10 polskich firm badawczych pod względem liczby realizowanych wywiadów.

Specjalizujemy się w wykorzystaniu nowych technologii w procesach badawczych. Celem Instytutu jest dostarczanie wartościowych analiz, które przyczyniają się do rozwoju biznesu i społeczeństwa.

Zapraszamy  
do współpracy!

[kontakt@pollster.pl](mailto:kontakt@pollster.pl)



Accorp Sp. z o.o.  
Jubilerska 10  
04-190 Warszawa