

## **Płaca przyciąga, kultura organizacyjna zatrzymuje**

Kategoria: Styl życia

Opublikowano: czwartek, 09, październik 2025 09:44

Katarzyna Sekuła

Odśloni: 1163

---

Ponad połowa europejskich menedżerów jest przekonana, że ich zespoły są w pełni zaangażowane. Tymczasem dane pokazują, że tylko 32 proc. pracowników rzeczywiście potwierdza taką postawę, a aż 45 proc. otwarcie przyznaje się do braku motywacji. Wyniki raportu Right Management Talent Solutions „The Career Equation: What Attracts Talent Isn't What Keeps Them” wskazują, że liderzy nie dostrzegają prawdziwych czynników odpowiedzialnych za lojalność i długofalowe zaangażowanie pracowników.

### **Rozbieżność między oceną szefów a rzeczywistością**

Badanie ujawniło wyraźną różnicę w postrzeganiu zaangażowania. Podczas gdy 53 proc. menedżerów uważa, że ich ludzie są w pełni zmotywowani, faktyczne dane wskazują na dużo niższy poziom. Tylko jedna trzecia pracowników deklaruje pełne zaangażowanie, a prawie połowa odczuwa jego brak. Co więcej, niemal jedna czwarta zatrudnionych określa się jako osoby „częściowo zaangażowane” – i to właśnie ta grupa jest najbardziej skłonna do zmiany miejsca pracy.

Z danych ManpowerGroup wynika, że pracownicy, którzy czują niedopasowanie lub brak perspektyw, najczęściej rozważają odejście, mimo że wciąż mają motywację do działania. Widać zatem, że liderzy nie doceniają roli codziennych doświadczeń pracownika, koncentrując się głównie na wynikach i realizacji celów biznesowych.

### **Co przyciąga, a co zatrzymuje pracowników**

Raport wskazuje na istotny rozdźwięk pomiędzy tym, co sprawia, że ludzie decydują się dołączyć do organizacji, a tym, co utrzymuje ich w niej na dłużej. Na etapie rekrutacji najważniejsze są wynagrodzenie i benefity (36,8 proc.), a także logistyka pracy obejmująca formę zatrudnienia, obowiązki czy możliwość pracy zdalnej (20,7 proc.). Dopiero w dalszej kolejności pojawiają się kwestie związane z perspektywą kariery (15,9 proc.), dopasowaniem do zespołu i kultury organizacyjnej (14,1 proc.) czy możliwością rozwoju i nauki (12,6 proc.).

Jednak w dłuższej perspektywie to właśnie dopasowanie kulturowe i atmosfera w zespole okazują się najważniejsze. Aż 37,6 proc. badanych uznało je za kluczowy czynnik budujący realne zaangażowanie. Kolejne miejsce zajęła perspektywa kariery (29 proc.), a dopiero potem możliwość nauki i rozwoju (15,5 proc.). Wynagrodzenie i benefity, które początkowo przyciągają, odpowiadają jedynie za 7,7 proc. wpływu na faktyczne zaangażowanie w miejscu pracy.

### **Kultura organizacyjna jako fundament lojalności**

Z raportu wynika, że organizacje, które koncentrują się jedynie na transakcyjnym podejściu – czyli oferowaniu wynagrodzenia w zamian za wykonywaną pracę – ryzykują utratę najbardziej wartościowych pracowników. Coraz częściej o długofalowym związaniu z firmą decydują czynniki pozafinansowe: poczucie sensu, możliwość rozwoju, przestrzeń do inicjatywy i zgodność wartości pracownika z kulturą organizacyjną.

Eksperti zwracają uwagę, że dopasowanie kulturowe działa jak swoista „umowa emocjonalna”, dająca poczucie przynależności i bezpieczeństwa. To właśnie ono sprawia, że pracownik czuje się częścią większej całości, a jego praca ma realne znaczenie. Brak spójności w tym zakresie może prowadzić do szybkich rozczarowań i rotacji, nawet jeśli warunki finansowe pozostają atrakcyjne.

### **Europa z najniższym poziomem zaangażowania**

Raport pokazuje także różnice między poszczególnymi regionami świata. Największa rozbieżność

## **Płaca przyciąga, kultura organizacyjna zatrzymuje**

Kategoria: Styl życia

Opublikowano: czwartek, 09, październik 2025 09:44

Katarzyna Sekuła

Odsłony: 1163

---

między oceną liderów a rzeczywistym zaangażowaniem występuje w Ameryce Łacińskiej – tam 63 proc. menedżerów wierzy w pełną motywację zespołów, podczas gdy potwierdza to jedynie 41 proc. pracowników. Europa z kolei notuje najniższy poziom zaangażowania – tylko 32 proc. zatrudnionych deklaruje pełne zaangażowanie w wykonywaną pracę.

### **Nowe ramy przywództwa jako wyzwanie dla liderów**

Wnioski płynące z raportu jasno wskazują, że tradycyjne podejście do zarządzania, oparte wyłącznie na wynikach i realizacji wskaźników, przestaje być wystarczające. Pracownicy oczekują środowiska, które wspiera ich rozwój, daje przestrzeń do samodzielności i umożliwia budowanie sensownej ścieżki kariery.

Menedżerowie, którzy koncentrują się jedynie na kontrolowaniu wyników, nie dostrzegają szerszego kontekstu – tego, że lojalność i motywacja pracowników rosną przede wszystkim tam, gdzie są oni traktowani podmiotowo i mają realny wpływ na życie organizacji. Odpowiedzią na wyzwania współczesnego rynku pracy powinno być przywództwo oparte na otwartości, kulturze współpracy i wspieraniu długofalowych aspiracji pracowników.

*Źródło: IP*