

**Teresa Kupczyk**

Akademia Finansów i Biznesu Vistula  
e-mail: teresa.kupczyk@gmail.com

---

## CZynniki Wpływające na Wzrost Efektów Pracy w Opinii Pracowników Tymczasowych

---

## FACTORS DETERMINING THE INCREASED WORK OUTCOMES AS SEEN BY TEMPORARY EMPLOYEES

---

DOI: 10.15611/pn.2018.512.12  
JEL Classification: J24, M12

**Streszczenie:** Celem głównym badań było zidentyfikowanie czynników, które w opinii pracowników tymczasowych mogą wpłynąć na wzrost efektów ich pracy. Podjęto się też ustalenia, czy istnieje zależność między tymi czynnikami a wiekiem i wykształceniem. Opierając się na kwestionariuszu ankiety, przeprowadzono badania ilościowo-jakościowe wśród 286 pracowników tymczasowych. Czynnikiem mającym największy wpływ na wzrost ich efektów pracy, zgodnie z ich opinią, są dobra atmosfera oparta na zaufaniu i szacunku, budowanie przynależności pracowników do organizacji, umożliwienie im warunków do rozwoju i awansów. Okazało się, że im pracownik tymczasowy jest starszy, tym dla wzrostu jego efektów pracy spada znaczenie: rozwoju i awansu, dokładnego wdrożenia do pracy, przydzielania pracy według mocnych stron, wynagrodzenia uzależnionego od efektów oraz atmosfery opartej na zaufaniu i szacunku.

**Słowa kluczowe:** efekty pracy, pracownik tymczasowy, wiek, wykształcenie.

**Summary:** The main objective of the study was to identify factors which may affect increased outcomes of work in temporary employees' opinion. The author attempted also to determine potential correlations between these factors on one hand and age or education on the other one. A quantitative-qualitative research was held based on a questionnaire filled in by 286 temporary employees. The respondents indicated the following factors of the highest impact on an increase of their work outcomes: good atmosphere based on trust and respect, building employees' commitment to the organization, ensuring conditions of their development and promotion. It turned out that with temporary employees' age, importance of the following factors fell: development and promotion, precise orientation at work, allocation of responsibilities based on strengths, remuneration depending on effects and atmosphere based on trust and respect.

**Keywords:** work outcomes, temporary employee, age, education.

## 1. Wstęp

Rynek pracy tymczasowej bardzo dobrze się rozwija, choć już nie tak szybko jak w ostatnich latach [Grow More Consulting 2017]. Duże zainteresowanie tą elastyczną formą zatrudnienia wynikało z rosnących potrzeb firm, głównie produkcyjnych, które w różnych okresach miały odmienne zapotrzebowanie na pracowników. W 2017 r. w Polsce działało aż 8361 agencji zatrudnienia [Krajowy Rejestr Agencji Zatrudnienia 2018]. Cały rynek pracowników tymczasowych szacowany jest na około 772 tys. osób [Polskie Forum HR 2017]. Wśród pracowników tymczasowych dominującą grupę stanowią osoby młode, z niższym wykształceniem. W ostatnim okresie coraz częściej zatrudnienie tymczasowe dotyczy pracowników z wyższym wykształceniem [Gmaj 2005; Nathan 2014, s. 3-4]. Utrzymujące się braki na rynku pracy sprawiają, że agencje pracy mają duże trudności ze zdobyciem pracowników [International Labour Office 2017; Manpower Group 2017; 2018]. Ich liczba w ostatnim roku spadła o 3%, tj. o ok. 12 tys. osób. Nie poprawił sytuacji fakt, iż zaczęto zatrudniać więcej osób starszych, tj. po 50 roku życia. Ich liczba wśród pracowników tymczasowych wzrosła ostatnio o 31% [Polskie Forum HR 2017]. W efekcie tej sytuacji zwiększyło się zainteresowanie problematyką czynników mających wpływ na wzrost efektów pracy pracowników tymczasowych. Warto podkreślić, iż badania dotyczące tej grupy nie są zbyt liczne [Bąk-Grabowska 2013a], prawdopodobnie ze względu na to, iż dopiero w ostatnim czasie nastąpił dynamiczny rozwój tej formy zatrudnienia w Polsce. Część badań wskazuje, że zbyt mało uwagi poświęca się pracownikom tymczasowym, szczególnie w ramach przedsiębiorstwa użytkującego [Bąk-Grabowska 2013a; Bąk-Grabowska 2013b; Håkansson, Isidorsson 2012]. Z racji trójstronnego układu wiążącego agencję pracy, pracodawców użytkowników i pracowników tymczasowych przy rozwiązywaniu problemów kadrowych nie można posiłkować się dorobkiem naukowym, dotyczącym klasycznych form zatrudnienia w układzie pracodawca-pracownik. Sytuacja ta uzasadniała podjęcie opisywanych w niniejszym opracowaniu badań. Dlatego też ich celem głównym było zidentyfikowanie czynników, które w opinii pracowników tymczasowych mogą wpłynąć na wzrost efektów ich pracy. Podjęto się też ustalenia zależności między tymi czynnikami a wiekiem i wykształceniem. Uzasadnieniem tej decyzji było to, iż struktura grupy pracowników tymczasowych w ostatnim okresie stała się bardziej różnorodna z punktu widzenia wieku i wykształcenia.

W toku prowadzonego badania przyjęto poniższe hipotezy badawcze:

Hipoteza 1 (H1): Istnieją różnice w opiniach pracowników tymczasowych w kwestii czynników wpływających na wzrost ich efektów w pracy z punktu widzenia kryterium płci.

Hipoteza 2 (H2): Istnieje zależność między opinią pracowników tymczasowych w kwestii czynników wpływających na wzrost ich efektów w pracy a wiekiem i wykształceniem.

## 2. Ustalenia terminologiczne

Pracę tymczasową w prezentowanych w niniejszym opracowaniu badaniach definiowano zgodnie z ustawą o zatrudnieniu pracowników tymczasowych (Dz.U. z 2015 r., poz. 1220). Jest to forma zatrudnienia o charakterze okresowym, w którą zaangażowane są trzy podmioty: pracownik, agencja pracy tymczasowej oraz klient agencji, tzw. pracodawca użytkownik. Łączny okres zatrudnienia pracownika tymczasowego u jednego pracodawcy użytkownika w ciągu kolejnych 36 miesięcy nie może przekroczyć 18 miesięcy. Agencja pracy tymczasowej zatrudnia pracowników, następnie deleguje ich do wypełnienia zadań na rzecz pracodawcy użytkownika. Należą do nich między innymi prace:

- a) o charakterze sezonowym, okresowym, doraźnym,
- b) których terminowe wykonanie przez pracowników zatrudnionych przez pracodawcę użytkownika nie byłoby możliwe,
- c) których wykonanie należy do obowiązków nieobecnego pracownika zatrudnionego przez pracodawcę użytkownika.

W myśl istniejących regulacji prawnych pracodawca użytkownik jest zobligowany do zapewnienia pracownikom tymczasowym takich samych warunków pracy i wynagrodzeń jak pracownikom zatrudnionym na umowę o pracę.

Pojęcie efektu pracy definiowane było w niniejszych badaniach jako bezpośredni wynik działań podejmowanych przez pracowników w sensie materialnym (ilość i/lub wartość pracy) i niematerialnym (usługa lub korzyść niematerialna). Przyjęto za M. Armstrongiem [2005, s. 436], że efekty pracy mogą być rozumiane nie tylko jako bezpośrednio osiągnięte wyniki pracy, ale także jako zachowania. Te ostatnie bowiem same w sobie stanowią rezultaty włożonych w wykonywane zadania wysiłków umysłowych i fizycznych i mogą być oceniane niezależnie od wyników. Praca jest zatem w tym ujęciu wysiłkiem umysłowym i fizycznym, którego efektem jest wykonanie zadań i osiągnięcie określonych wyników.

## 3. Przegląd literatury

Brakuje badań poświęconych czynnikom wzrostu efektów pracy tymczasowej w warunkach polskich. Pojawiają się liczniej opracowania dotyczące:

- stanu motywacji pracowników tymczasowych i czynników mających na nią wpływ [ManpowerGroup 2013];
- różnic w opiniach na temat formy zatrudnienia między pracownikami tymczasowymi a zatrudnionymi na umowę o pracę [Kupczyk 2017a];
- opinii polskich pracowników na temat współpracujących z nimi pracowników tymczasowych z Ukrainy [Kupczyk, Przemysłańska-Włosek 2017];
- oceny pracowników tymczasowych z Ukrainy przez polskich pracodawców użytkowników [Kupczyk 2017b];

- stanu satysfakcji pracowników tymczasowych [WEC 2017; Work Express 2012] i ich związków z formą zatrudnienia [Ang, Slaughter 2001; Conway, Briner 2002; Dobrowolska 2009; Galup, Klein, Jiang 2008; Krausz 2000].

Satysfakcja pracowników tymczasowych w krajach, które mają dłuższe doświadczenia w stosowaniu takiej formy zatrudnienia, jest wyższa niż w Polsce [WEC 2017]. Badania przeprowadzone przez firmę ManpowerGroup wskazują, że zasadniczo skuteczność stosowanych wobec pracowników tymczasowych systemów motywowania jest satysfakcjonującą (stwierdziło tak 52,6%). Na uwagę zasługuje jednak, iż pozostała część badanych miała inne zdanie na ten temat. Przyczyną zatem tej sytuacji należy upatrywać w niepełnym dopasowaniu motywatorów do tej grupy pracowników [ManpowerGroup 2013]. Czynniki, które najbardziej motywują pracowników tymczasowych w Polsce, są pewność zatrudnienia i stabilizacja zawodowa (93,1%), dobre relacje z przełożonym i konsultantem agencji zatrudnienia oraz możliwość awansu i rozwoju (59,1%). Warto zwrócić uwagę na czynniki, które mocno wpływają na niezadowolenie pracowników tymczasowych. Należą do nich niepewność zatrudnienia (67%), wysokość wynagrodzenia (52,7%) oraz niejasne zasady przedłużania umów o pracę tymczasową (41%). Co zaskakujące, za najmniej wpływającą na niezadowolenie z pracy została uznana zła atmosfera (73,1%) [ManpowerGroup 2013].

#### 4. Metodyka badań własnych

Przeprowadzona eksploracja empiryczna miała na celu znalezienie odpowiedzi na postawione problemy badawcze, które przybrały postać następujących pytań:

1. Które czynniki w opinii pracowników tymczasowych mogą wpłynąć na wzrost efektów ich pracy?

2. Czy istnieje związek między odpowiedziami na to pytanie a wiekiem, płcią i wykształceniem pracowników tymczasowych?

Przeprowadzono badania empiryczne, ilościowo-jakościowe, opierając się na kwestionariuszu ankiety. Jej przygotowanie poprzedziły badania pilotażowe. Zrealizowano je w 2017 r. na grupie 286 pracowników tymczasowych zatrudnionych w agencjach pracy tymczasowej. Wszyscy badani to Polacy. Próba badawcza, w której były 183 kobiety, została dobrana w sposób celowy. Zdecydowano się na takie rozwiązanie głównie ze względu na możliwość zrealizowania badań, czas na ich wykonanie był bowiem krótki. Drugą przesłanką był fakt, iż dzięki zawężeniu liczby badanych przypadków i minimalizowaniu różnic między nimi można wyeksponować i lepiej rozpoznać zjawiska czy procesy będące przedmiotem badania [Frankfort-Nachmias, Nachmias 2001]. Wykorzystano techniki prowadzenia badań CATI i CAWI. Respondentów poproszono, by z zaproponowanej im listy czynników wskazali te, które w ich opinii mogłyby wpłynąć na wzrost efektów ich pracy. Badani mogli wpisywać też własne odpowiedzi. Mieli też za zadanie dokonać oceny wpływu każdego czynnika w siedmiostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało

„bez wpływu”, a 7 – „bardzo duży wpływ” [Murray 2013]. Większość badań została zrealizowana w ramach dotacji podmiotowej otrzymanej z MNISW dla Wydziału Biznesu i Stosunków Międzynarodowych Akademii Finansów i Biznesu Vistula. Analizy statystyczne przeprowadzono z zastosowaniem pakietu statystycznego IBM SPSS wersja 21. Przyjęto poziom istotności alfa na poziomie 0,05. Zastosowano testy nieparametryczne. Zdecydowano się na takie rozwiązanie, okazało się bowiem, że wystąpiła istotna statystycznie rozbieżność pomiędzy obserwowanym rozkładem zmiennych a rozkładem normalnym (wynik testu Shapiro-Wilka  $p < 0,05$ ). Analiza związków pomiędzy zmiennymi prowadzona była z zastosowaniem korelacji rang Spearmana, natomiast różnice grupowe analizowano przy zastosowaniu testów U Manna-Whitneya oraz testu Kruskala-Wallisa. Przy porównaniach międzygrupowych stosowano test *t*-Studenta.

## 5. Prezentacja i analiza wyników

Z analizy danych przedstawionych w tab. 1 wynika, że czynnikami mającymi największy wpływ na wzrost efektów pracowników tymczasowych w ich opinii, są: budowanie pozytywnej atmosfery w pracy opartej na zaufaniu i szacunku, budowanie przynależności pracowników do organizacji, umożliwienie im warunków do rozwoju i awansów, system motywowania i wynagrodzeń dostosowany do charakteru pracy, wprowadzenie premii za brak absencji w pracy, przydzielanie pracy według mocnych stron pracownika i uzależnienie części wynagrodzenia od efektów pracy.

**Tabela 1.** Czynniki wpływające na wzrost efektów pracy w opinii badanych pracowników tymczasowych w skali 1-7, gdzie 1 – bez wpływu, 7 – bardzo duży wpływ ( $N = 286$ )

Czynniki wpływające na wzrost efektów pracy	Średnia	Odchylenie standardowe
Atmosfera w pracy, oparta na zaufaniu i szacunku do pracowników	6,31	1,357
Budowanie mojej przynależności do organizacji	6,02	1,486
Umożliwienie mi warunków do rozwoju i awansów	5,86	1,777
System motywowania dostosowany do charakteru pracy	5,85	1,635
Wprowadzenie premii za brak absencji w pracy	5,63	1,978
Przydzielanie mi pracy według moich mocnych stron	5,56	1,938
Uzależnienie części mojego wynagrodzenia od efektów pracy	5,33	2,020
Dokładniejszy proces wdrożenia do pracy (określenie oczekiwań, zapoznanie z kulturą organizacyjną, organizacją pracy, procedurami, wartościami)	4,91	2,154
Szkolenia związane z różnorodnością kulturową i językową	3,80	2,492

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W celu weryfikacji hipotezy H1 podjęto się ustalenia istotnych statystycznie różnic w odpowiedziach z punktu widzenia płci. Analiza zgromadzonych danych wskazuje, że kobiety istotnie częściej wskazywały, że czynnikiem wpływającym na wzrost efektów ich pracy jest:

- system motywowania i wynagrodzeń dostosowany do charakteru pracy ( $U = -3,2, p = 0,001$ );
- budowanie pozytywnej atmosfery w pracy opartej na zaufaniu i szacunku do pracowników ( $U = -2,4, p = 0,02$ );
- dokładniejszy proces wdrożenia do pracy (określenie oczekiwań, zapoznanie z kulturą organizacyjną, organizacją pracy, procedurami, wartościami) ( $U = -2,1, p = 0,036$ ).

By zweryfikować hipotezę H2, podjęto się ustalenia istotnych zależności między określonymi w tab. 1 zmiennymi a wiekiem, a w następnej kolejności z wykształceniem pracowników tymczasowych. Okazało się, że wiek istotnie negatywnie, choć słabo, koreluje z oceną wpływu na wzrost efektów pracy takich czynników, jak:

- umożliwienie warunków do rozwoju i awansów ( $r_s = -.23, p < 0,001$ );
- dokładniejsze wdrożenie do pracy ( $r_s = -.18, p = 0,003$ );
- przydzielanie pracy według mocnych stron pracownika ( $r_s = -.17, p = 0,004$ );
- wynagrodzenie uzależnione od efektów pracy ( $r_s = -.15, p = 0,005$ );
- budowanie pozytywnej atmosfery w pracy opartej na zaufaniu i szacunku ( $r_s = -.14, p = 0,023$ ).

Powyższe wskazuje, że im pracownik tymczasowy jest starszy, tym spada znaczenie tych czynników dla wzrostu efektów jego pracy. Analiza korelacji między zmiennymi wykazała, że wykształcenie istotnie negatywnie, choć słabo, koreluje z:

- wykorzystywaniem mocnych stron pracownika w codziennej pracy ( $rs = -.14, p = 0,02$ );
- premią za brak absencji ( $rs = -.12, p = 0,04$ );
- budowaniem pozytywnej atmosfery w pracy opartej na zaufaniu i szacunku ( $rs = -.12, p = 0,04$ ).

Uprawnia to do wniosku, że im pracownik tymczasowy jest bardziej wykształcony, tym maleje znaczenie tych czynników dla wzrostu efektów jego pracy.

## 6. Wnioski, dyskusja, rekomendacje

Otrzymane wyniki badań uprawniają do sformułowania poniższych wniosków.

1. Fakt, że badani pracownicy tymczasowi zgłaszają tak liczne czynniki, które mogą zwiększyć efekty ich pracy, wskazuje, iż występują u nich jeszcze spore rezerwy w tym obszarze. Może to oznaczać, że ich potencjał nie jest w pełni wykorzystywany, a stosowane wobec nich systemy motywowania nie są w pełni skuteczne i do nich dopasowane.

2. Pracownicy tymczasowi uznali zaufanie i szacunek za najważniejsze czynniki wzrostu efektów ich pracy, co może wskazywać, iż nie są one im w wystarczająco

jącym stopniu okazywane. Analogicznie badani przypisali duże znaczenie przynależności do organizacji, co może oznaczać, że chcieliby się czuć bardziej członkami zespołów pracodawców użytkowników, mimo iż formalnie zatrudnieni są w agencjach pracy. Cenne byłoby zatem, by pracodawca użytkownik w celu zwiększenia efektów pracy tymczasowej podejmował więcej działań pozwalających pracownikom tymczasowym zyskać przekonanie, iż są równie ważni jak pracownicy zatrudnieni u niego na podstawie tradycyjnych umów o pracę.

3. Badani duże znaczenie dla wzrostu efektów ich pracy przypisywali możliwościom rozwoju i awansów. Może to oznaczać, że w tym obszarze czują się zaniedbywani. Prawdopodobnie ze względu na krótki czas zatrudnienia ani agencja pracy, ani też pracodawca użytkownik nie podejmują w tym obszarze wystarczających starań.

4. Istnieją różnice w opiniach pracowników tymczasowych w kwestii czynników wpływających na wzrost ich efektów pracy z punktu widzenia kryterium płci. Powyższe wskazuje, iż służby personalne i kadra kierownicza, zarówno agencji pracy, jak i pracodawcy użytkownika, powinny współpracować w przygotowaniu skutecznych systemów motywowania, które będą uwzględniały te różnice.

5. Im pracownik tymczasowy jest starszy, tym spada znaczenie dla wzrostu efektów jego pracy takich czynników, jak: rozwój i awanse, dokładne wdrożenie do pracy, przydzielanie pracy według mocnych stron i wynagrodzenie uzależnione od efektów pracy. Natomiast nie wolno zapominać, że im pracownik jest młodszy, tym znaczenie ww. czynników jest większe. Zależność tę należałoby wykorzystać w zarządzaniu wiekiem w organizacji i systemie motywowania.

6. Im pracownik tymczasowy jest bardziej wykształcony, tym spada znaczenie dla efektów jego pracy wykorzystywania mocnych stron, premii za brak absencji i pozytywnej atmosfery w pracy opartej na zaufaniu i szacunku. Analogicznie znaczenie tych czynników rośnie wraz ze zmniejszającym się poziomem wykształcenia. Zależność tę należałoby uwzględnić w zarządzaniu różnorodnością w organizacji i systemie motywowania.

Otrzymane wyniki badań potwierdziły wzrost znaczenia dla pracowników tymczasowych zaufania do liderów. Podobne wyniki uzyskano w innych badaniach, choć dotyczyły pracowników zatrudnionych w klasycznych formach zatrudnienia, a nie tymczasowych [Deloitte 2018]. Trzeba jednak zauważyć, że w przypadku pracowników tymczasowych znaczenie przyznawane zaufaniu jest bardzo wysokie, tj. 6,31 w skali 1-7. Niemal równie ważna okazała się dla badanych pracowników tymczasowych dobra atmosfera w pracy. Wynik ten wydaje się zgodny z globalnym trendem HR 2018, gdzie „well-being” uznane zostało jako siła napędowa wydajności [Deloitte 2018, s. 9]. W innych badaniach przeprowadzonych przez firmę ManpowerGroup, co może być pewnym zaskoczeniem, zła atmosfera w pracy uznana została przez pracowników tymczasowych za najmniej wpływającą na niezadowolenie z pracy [ManpowerGroup 2013]. Do wzrostu znaczenia zaufania, dobrej atmosfery w pracy i szacunku przyczyniła się prawdopodobnie popularyzacja idei firmy odpowiedzialnej [Cone Communications 2016; Global Challenge Insight Report 2016].

Preferowane jest w niej tzw. zielone zarządzanie zasobami ludzkimi [Renwick, Redman, Maguire 2012], które zakłada m. in. komunikację opartą na dobrych relacjach między firmą i jej pracownikami, bazujących na obopólnym zaufaniu [Ackermann 2017; Edelman 2018]. Warto zwrócić uwagę na odnotowany w prezentowanych badaniach duży wpływ na wzrost efektów pracowników tymczasowych możliwości rozwoju i awansu. Potwierdza on inne badania, gdzie okazało się, że większa elastyczność w projektowaniu ścieżki kariery pracowników to jeden z najważniejszych megatrendów, z jakimi zmagają się obecnie organizacje [Deloitte 2018, s. 9]. Dlatego też konieczne wydaje się, by zarówno agencja pracy, jak i pracodawcy użytkownicy, mimo tymczasowości zatrudnienia, bardziej angażowali się w ten proces.

Otrzymane wyniki pozwoliły na pozytywną weryfikację stawianych hipotez H1 i H2. Okazało się bowiem, że istnieją różnice w opiniach pracowników tymczasowych w kwestii czynników wpływających na wzrost ich efektów w pracy z punktu widzenia kryterium płci. Potwierdziły się też zależności między opinią pracowników tymczasowych w kwestii czynników wpływających na wzrost ich efektów w pracy a wiekiem i wykształceniem.

Ze względu na nietypowy, trójstronny układ wiążący pracodawców użytkowników i agencje zatrudnienia z pracownikami tymczasowymi należy systematycznie badać i uwzględniać ich opinie w zakresie czynników wpływających na efekty ich pracy. Zadanie to powinno spoczywać na agencji pracy, ale w proces ten powinni bardziej angażować się także pracodawcy użytkownicy. Jeśli zarządzanie pracownikami tymczasowymi ma być ukierunkowane na zwiększenie efektów ich pracy, taka współpraca i branie odpowiedzialności każdej ze stron wydaje się konieczne.

## Literatura

- Ackermann K.-F., 2017, *Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 6.
- Ang S., Slaughter S.A., 2001, *Work outcomes and job design for contract versus permanent information systems professionals on software development teams*, MIS Quarterly, 25:3, September, s. 321-350.
- Armstrong M., 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Bąk-Grabowska D., 2013a, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w ramach zatrudnienia tymczasowego – studium przypadku*, Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica, 288.
- Bąk-Grabowska D., 2013b, *Modele realizacji funkcji personalnej w ramach zatrudnienia za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 4(36).
- Cone Communications 2016, *Millennial Employee Engagement Study*, [https://static1.squarespace.com/static/56b4a7472b8dde3df5b7013f/t/5819e8b303596e3016ca0d9c/1478092981243/2016+Cone+Communications+Millennial+Employee+Engagement+Study\\_Press+Release+and+Fact+Sheet.pdf](https://static1.squarespace.com/static/56b4a7472b8dde3df5b7013f/t/5819e8b303596e3016ca0d9c/1478092981243/2016+Cone+Communications+Millennial+Employee+Engagement+Study_Press+Release+and+Fact+Sheet.pdf) 24.01.2018.



- Conway N., Briner R.B., 2002, *Full-time versus part-time employees: understanding the links between work status, "The Psychological Contract, and Attitudes"*, Journal of Vocational Behavior, 61, s. 279-301.
- Deloitte, 2018, *Czas odpowiedzialnych firm. Analiza polskich wyników badania Human Capital Trends 2018*.
- Dobrowolska M., 2009, *Satysfakcja z pracy pracowników zarobkujących w nietypowych formach zatrudnienia na przykładzie pracy tymczasowej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 43.
- Edelman, 2018, *Edelman Trust Barometer: Global Report, 2018*.
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., 2001, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Galup S.D., Klein G., Jiang J.J., 2008, *The impacts of job characteristics on is employee satisfaction: a comparison between permanent and temporary employees*, The Journal of Computer Information Systems, Stillwater 48.4, Summer, s. 58-68.
- Global Challenge Insight Report, 2016, *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum Switzerland, January, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf) 24.01.2018.
- Gmaj K., 2005, *Imigranci na polskim rynku pracy w świetle opinii pracodawców*, Centrum Stosunków Międzynarodowych, Raporty i Analizy, 3/05.
- Grow More Consulting, 2017, *TOP 100 agencji zatrudnienia w Polsce. Konkurencyjność oferty i doświadczenie klienta*, <http://www.growmoreconsulting.eu/wp-content/uploads/2018/01/TOP-100-Agencji-Zatrudnienia-w-Polsce.pdf>.
- Håkansson K., Isidorsson T., 2012, *Work organizational outcomes of the use of temporary agency workers*, Organization Studies, vol. 33, nr 4.
- International Labour Office, 2017, *World Employment and Social Outlook: Trends 2017*, International Labour Office, Geneva.
- Kotler P., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 136-137.
- Krajowy Rejestr Agencji Zatrudnienia, 1.01.2018: <http://stor.praca.gov.pl>.
- Krausz M., 2000, *Effects of short- and long-term preference for temporary work upon psychological outcomes*, International Journal of Manpower, 21:8.
- Kupczyk T., 2017a, *Towards Diverse Forms of Employment – Opinions of and Evaluation by Persons with Labour Agreements and in Temporary Employment*, [in:] Compendium of Papers 6th International Conference on Managing Human Resources at the Workplace, December 8-9, 2017, Shri Dharmasthala Manjunatheshwara Institute for Management Development, Mysore.
- Kupczyk T., Przemysłańska-Włosek J., 2017, *Opinia polskich pracowników na temat współpracujących z nimi imigrantów z Ukrainy jako czynnik budowania potencjału i rozwoju organizacji*, Management Forum, vol. 5, no. 3.
- Kupczyk T., 2017b, *Ocena imigrantów z Ukrainy przez polskich pracodawców na przykładzie opinii klientów Otto Workforce Polska*, [w:] T. Kupczyk, *Imigranci wsparciem dla rynku pracy i rozwoju przedsiębiorstw*, Gazeta Wyborcza, Wrocław, s. 17-28.
- Manpower Group, 2013, *Motywacja pracownika tymczasowego: wyzwania i korzyści*, <http://www.kadry.abc.com.pl/artykuly/co-motywuje-pracownikow-tymczasowych,60959.html>.
- Manpower Group, 2017, *ManpowerGroup Employment Outlook Survey 2017*.
- Manpower Group, 2018, *Barometr ManpowerGroup Perspektyw Zatrudnienia Q1 2018*.
- Murray J., 2013, *Likert data: what to use, parametric or non-parametric?*, International Journal of Business and Social Science, vol. 4, no. 11, September.
- Nathan M., 2014, *The wider economic impacts of high-skilled migrants: a survey of the literature for receiving countries*, Nathan IZA Journal of Migration.

- Polskie Forum HR, 2017, Rynek Agencji Zatrudnienia, <https://www.polskieforumhr.pl/wp-content/uploads/2018/04/Rynek-agencji-zatrudnienia-2017.pdf>.
- Renwick D., Redman T., Maguire S., 2012, *Green human resources management: a review and research agenda*, Międzynarodowy Dziennik Przeglądów Zarządzania, 15(1), s. 1-14.
- WEC, 2017, *Economic report enabling work, adaptation, security & prosperity 2017*, edition 2017, [http://admin.polskieforumhr.pl/dir\\_upload/site/70c12353731d477c8cda0204c7564695/weeconomic.pdf](http://admin.polskieforumhr.pl/dir_upload/site/70c12353731d477c8cda0204c7564695/weeconomic.pdf).
- Work Express, Raport: Badanie satysfakcji pracowników tymczasowych, 2012, <http://www.hrnews.pl/reports/RAPORT%20Badanie%20Satysfakcji%20Pracownikow%20Tymczasowych%202012.pdf>, pobrano: 12.11.2016.