



# Motywacja Pracownika Tymczasowego: wyzwania i korzyści

Raport ManpowerGroup



ManpowerGroup™



## Spis treści:

---

- O badaniu: cel i metodologia
- Praca tymczasowa i jej rola we współczesnym świecie
- Motywacja pracowników tymczasowych: wyzwania
- Prezentacja wyników badania
  - Nastawienie pracownika tymczasowego wobec pracodawcy
  - Czynniki zadowolenia i niezadowolenia z wykonywanej pracy
- Wnioski z badania

## O badaniu: cel i metodologia

---

ManpowerGroup, jako światowy lider innowacyjnych rozwiązań dla rynku pracy, tworzy i dostarcza wysoce skuteczne rozwiązania, które pomagają firmom oraz kandydatom odnieść sukces w szybko zmieniającym się świecie pracy. Firma prowadzi od wielu lat badania rynku pracy – w 1962 r. rozpoczęła publikację raportu „Barometr Manpower Perspektyw Zatrudnienia”<sup>1</sup>, od siedmiu lat przeprowadza coroczne, globalne badanie „Niedobór talentów”<sup>2</sup>. Aktualnie badania ManpowerGroup prowadzone są w 42 krajach na próbie blisko 66 000 pracodawców. Celem tych działań jest lepsze poznanie świata pracy i komunikowanie trendów, które mają istotny wpływ zarówno na przedsiębiorstwa jak i na osoby szukające pracy.

ManpowerGroup jest członkiem i założycielem Polskiego Forum HR, który zrzesza największe agencje zatrudnienia w Polsce. Związek dba o zachowanie najwyższej jakości działań agencji przy poszanowaniu norm prawnych oraz zasad etyki i odpowiedzialności w biznesie.

ManpowerGroup od wielu lat w Polsce i na świecie wspiera firmy różnej wielkości w pozyskiwaniu najlepszych kandydatów oraz we wdrażaniu rozwiązań HR, które pomagają firmom osiągnąć cele biznesowe i zwiększać konkurencyjność. Firma oferuje także, poprzez sieć agencji zatrudnienia Manpower, rozwiązania HR w zakresie pracy tymczasowej i rekrutacji stałej, zapewniając swoim klientom niezbędną elastyczność, dzięki szerokiemu wachlarzowi rozwiązań. W chwili obecnej agencja zatrudnienia ManpowerGroup świadczy usługę pracy tymczasowej dla kilkuset firm w Polsce, a tylko w 2012 roku oddelegowała do pracy u swoich klientów 24 740 osób zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę tymczasową. Od początku istnienia firmy w naszym kraju, agencja zatrudnienia ManpowerGroup

---

<sup>1</sup> Barometr Manpower Perspektyw Zatrudnienia to kwartalne badanie pracodawców, które ma na celu zmierzenie intencji firm dot. zwiększenia lub zmniejszenia całkowitego zatrudnienia w ich oddziale w najbliższym kwartale. Badanie ManpowerGroup jest przeprowadzane od 5-ciu lat w Polsce i od ponad 50-ciu lat na świecie. Uczestniczy w nim ponad 65 tys. pracodawców w 42 krajach, w tym 750 firm w Polsce. Ankietowani to osoby odpowiedzialne za politykę personalną w małych, średnich i dużych firmach.

<sup>2</sup> „Niedobór talentów” to coroczne badanie ManpowerGroup prowadzone na próbie blisko 40 tys. respondentów w 41 krajach na świecie, w tym 750 w Polsce. Ankietowani to osoby odpowiedzialne za politykę personalną w małych, średnich i dużych firmach.

proceed regularly, twice a year, a survey of satisfaction of all currently employed temporary workers.

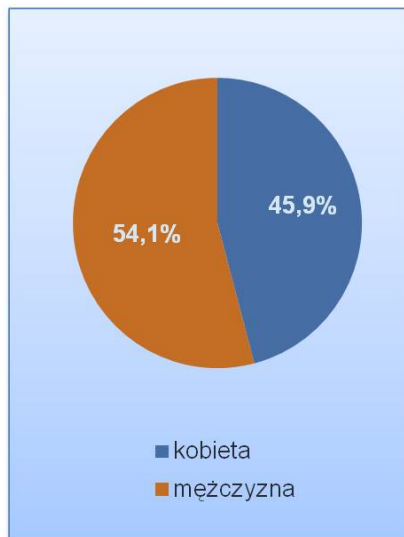
In 2012, for the first time, a more in-depth analysis of the motivation of temporary workers was conducted. The goal of the study was to learn the opinions of temporary workers on the level of their motivation and engagement, and also to determine which of the factors used by employers and which statements have the greatest influence on the level of motivation. The survey also examined the attitude of temporary workers employed by ManpowerGroup respondents towards employers, for whom they work.

The use of temporary employment services by employers significantly influences the optimization of costs and the implementation of personnel policy. The report „Motywacja Pracownika Tymczasowego: wyzwania i korzyści” was based on a survey, in which temporary workers, employed by ManpowerGroup and providing services for various employers, participated.

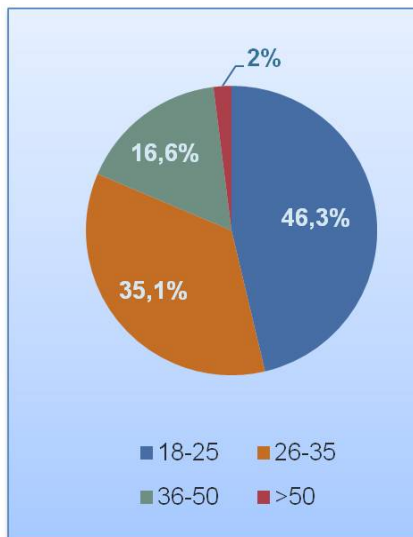
The survey was conducted by consultants of the ManpowerGroup agency in the period from August 28 to October 15, 2012. The questionnaire, containing 16 questions, was completed by 205 temporary workers employed on the basis of a temporary employment contract in the ManpowerGroup agency.

The respondents consisted of 54.1% men and 45.9% women. In terms of age distribution, the largest group of workers were people aged 18 to 25 (together 46.3% of all respondents). The vast majority of respondents who completed the survey perform physical work (80%). Details regarding the respondents are presented in the following charts (Fig. 1 - 3).

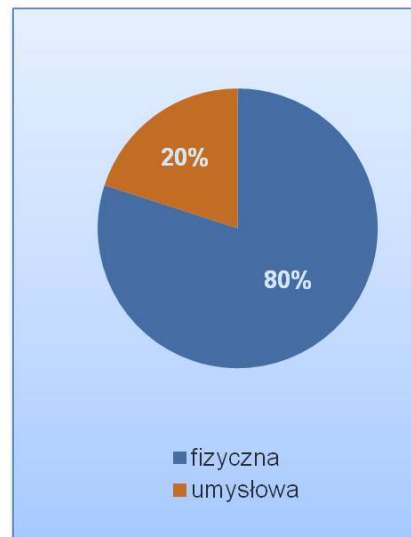
Wyk. 1. **Płeć**



Wyk. 2. **Wiek**



Wyk. 3. **Charakter pracy**



# Praca tymczasowa i jej rola we współczesnym świecie

---

Praca tymczasowa odgrywa na współczesnym rynku pracy oraz w dynamicznie ewoluującej sytuacji gospodarczej coraz większe znaczenie. Na jej zasadach zatrudnionych jest ok. 1% pracowników w naszym kraju<sup>3</sup>. Z obserwacji ManpowerGroup wynika, że z elastycznych rozwiązań, do których należy praca tymczasowa, korzysta coraz więcej firm. Wzrost liczby nowych klientów spowodowany jest rosnącą świadomością pracodawców w Polsce na temat tej usługi, a także trudną sytuacją rynkową, która skłania firmy uelastycznienia zatrudnienia. Sprawia to, że usługa pracy tymczasowej świadczona jest w coraz to nowych sektorach. W Polsce dominuje głównie w firmach produkcyjnych oraz w branżach odznaczających się sezonowością.

Ta nowoczesna forma zatrudnienia przynosi korzyści zarówno pracownikom jak i pracodawcom. Dla pracowników to możliwość podjęcia pracy na stosunkowo krótki okres czasu, a także zdobycia różnorodnych doświadczeń zawodowych, co może stanowić łatwiejszą drogę do zdobycia cennego doświadczenia lub przebranżowienia się. Praca tymczasowa jest szansą na podjęcie zajęcia dodatkowego lub takiego, które można wykonywać w niepełnym wymiarze godzin. Dla wielu kobiet po urlopie macierzyńskim oraz innych osób po dłuższej przerwie w wykonywanej pracy, może stanowić drogę powrotu do życia zawodowego. Studentom z kolei oferuje możliwość zdobycia pierwszych doświadczeń zawodowych. Okres zatrudnienia pracowników tymczasowych może być bardzo różny, a jego regulowana prawnie długość wynosi od jednego dnia do 18 miesięcy. Zdarza się też, że praca tymczasowa owocuje stałym zatrudnieniem. Pracodawcom zależy bowiem na sprawdzonym personelu, a w dobie utrzymującego się wciąż na rynku problemu niedoboru talentów, z którym zmaga się wiele firm w Polsce, czynnik kapitału ludzkiego zyskuje na wadze. Z badań Polskiego Forum HR wynika, że około 20% pracowników tymczasowych znajduje stałą pracę w tej samej firmie, do której wcześniej było oddelegowanych przez agencję zatrudnienia<sup>4</sup>.

Dla pracodawców praca tymczasowa, jako elastyczna forma zatrudnienia, stanowi coraz częściej wykorzystywany element polityki personalnej. Elastyczność zatrudnienia jest istotnym czynnikiem w dobie spowolnienia gospodarczego. Pozwala na obniżenie stałych kosztów administracyjnych przedsiębiorstwa. To również sposób na szybkie pozyskanie personelu, co jest szczególnie ważne w firmach produkcyjnych, o zmiennych cyklach produkcji i nie pozwala na utratę na efektywności w okresach wzrostu zamówień. Praca tymczasowa to także optymalne rozwiązanie w sytuacji planowania przez przedsiębiorstwo doraźnych zadań, które wymagają dużego nakładu pracy w krótkim czasie. Jej dużą zaletą jest znaczna optymalizacja procesów i wzrost efektywności, uzyskiwane dzięki możliwości zatrudniania dodatkowych zespołów pracowników w okresie, gdy są oni naprawdę niezbędni. Pracodawcy oszczędzają czas oraz koszty wymagane na realizację procesów rekrutacyjnych otrzymując

---

<sup>3</sup> Źródło: International Confederation of Private Employment Agencies, Ciett Economic Raport 2011.

<sup>4</sup> Źródło: Polskie Forum HR, [www.polskieforumhr.pl](http://www.polskieforumhr.pl).

gwarancję, że potrzebni pracownicy zostaną do nich oddelegowani bardzo szybko i będą mogli rozpocząć wykonywanie pracy „od zaraz”.

Mimo pewnej historii, jaką ma w Polsce zatrudnienie tymczasowe, normy prawne je regulujące zostały wprowadzone całkiem niedawno. Zasady zatrudnienia tymczasowego uregulowała Ustawa z dn. 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych<sup>5</sup>. Jak określa jej treść, praca tymczasowa polega na oddelegowaniu pracownika na czas wykonania określonego zadania do firmy będącej klientem agencji zatrudnienia. Firma, do której zostaje oddelegowany pracownik tymczasowy to tzw. „pracodawca użytkownik”. Pracownik zatrudniony jest zatem do świadczenia pracy na rzecz firmy, do której oddelegowuje go agencja zatrudnienia, formalnie pozostając pracownikiem agencji zatrudnienia, która z nim podpisuje umowę na warunkach ustalonych z pracodawcą użytkownikiem. Praca tymczasowa tym samym ma charakter trójstronny, łączący stosunek pracy między trzema podmiotami: pracodawcą użytkownikiem, agencją zatrudnienia a pracownikiem tymczasowym.

Zgodnie z treścią ustawy, pracownik tymczasowy w okresie wykonywania pracy na rzecz pracodawcy użytkownika nie może być traktowany mniej korzystnie w zakresie warunków pracy i innych warunków zatrudnienia, niż pracownicy zatrudnieni przez tego pracodawcę użytkownika na takim samym lub podobnym stanowisku pracy. Powyższy zapis należy rozumieć między innymi jako dostęp pracowników tymczasowych do wszelkich form motywatorów płacowych jak i pozapłacowych realizowanych zgodnie z regulaminem wynagradzania pracodawców użytkowników, na których rzecz świadczą oni pracę. Tym samym to system motywowania przyjęty w firmie pracodawcy użytkownika jest głównym źródłem motywatorów płacowych stosowanych względem pracowników tymczasowych.

---

<sup>5</sup> Ustawa z dn. 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz. U. z 2003 r. Nr 166, poz. 1608, z 2004 r. Nr 96, poz. 959).

# Motywacja pracowników tymczasowych: wyzwania

---

Kapitał ludzki jest kluczowym czynnikiem rozwoju i wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Znajomość i umiejętność stosowania mechanizmów motywowania zachowań pracowników, stanowi zatem jeden z czynników decydujących o sukcesie działalności firmy. To motywacja skłania ludzi pracujących w danej organizacji do podjęcia i realizacji wyznaczonych dla nich celów. Jest ona motorem ludzkich zachowań i działań. Pozwala na osiągnięcie korzyści zarówno dla pracownika jak i pracodawcy.

Czynników wpływających na budowanie motywacji i zaangażowania pracowników jest wiele. W ich skład wchodzi zarówno motywatory płacowe, jak i pozapłacowe. Każdy z nich odgrywa rolę różnej wagi, w zależności od tego, w jaki sposób i wobec jakich pracowników jest stosowany. Ich dobór i dopasowanie musi być zatem przemyślane. W przypadku grupy pracowników, jaką tworzą pracownicy tymczasowi stanowi to dodatkowe wyzwanie z powodu innego rodzaju relacji pomiędzy nimi, a firmą dla której pracują, niż ma to miejsce w przypadku osób zatrudnionych na stałe.

Formalnym pracodawcą pracowników tymczasowych jest agencja zatrudnienia, która jednak ma najmniejszy wpływ na ich poziom motywacji oraz zaangażowania w wykonywaną pracę. Odpowiedzialność za te czynniki spoczywa tu po stronie pracodawcy użytkownika, na rzecz którego oddelegowani pracownicy tymczasowi wykonują pracę. To głównie jego działania mogą wpłynąć na motywację pracowników tymczasowych, a co za tym idzie, również poziom ich zaangażowania w wykonywaną pracę. Dlatego też wiedza pracodawców na temat skali oddziaływania poszczególnych motywatorów oraz tego, jak są one postrzegane przez pracowników tymczasowych, jest niezmiernie istotna.

Firma ManpowerGroup zatrudniając pracownika tymczasowego wynagradza go na podstawie indywidualnych regulaminów wynagrodzeń pracodawców użytkowników. W związku z tym, pracownik tymczasowy oddelegowany do pracy dla jednego pracodawcy użytkownika może otrzymywać zupełnie różne formy motywowania płacowego niż pracownik zatrudniony na analogicznym stanowisku u innego pracodawcy użytkownika. Dotyczy to zarówno motywatorów płacowych stałych jak i ruchomych.

Wszyscy pracownicy tymczasowi, którzy wzięli udział w badaniu ManpowerGroup, otrzymują wynagrodzenie zasadnicze w stawce miesięcznej. Podstawowym i również wspólnym składnikiem dodatkowym w ramach płacy, mającym charakter obowiązkowy, jest wynagrodzenie z tytułu pracy w godzinach nadliczbowych, gdy w zamian nie udzielono pracownikowi czasu wolnego przypadającego na dany okres rozliczeniowy.

Wszyscy zatrudnieni przez ManpowerGroup pracownicy tymczasowi podlegają obowiązującym ubezpieczeniom i opiece socjalnej. ManpowerGroup odprowadza składki na ubezpieczenia społeczne oraz podatek dochodowy. Status pracowników tymczasowych ManpowerGroup jest porównywalny ze statusem pracowników stałych. Za każde 30 dni trwania umowy przysługują im 2 dni urlopu

wypoczynkowego. W przypadku, kiedy umowa o pracę kończy się, a pracownik tymczasowy nie wykorzystał przysługującego mu urlopu, otrzymuje ekwiwalent za ten niewykorzystany czas.

Wśród stosowanych motywatorów pozapłacowych dla pracowników tymczasowych stosowanych u pracodawców użytkowników można wyróżnić:

- dofinansowany koszt dojazdu pracowniczego,
- dofinansowanie do posiłków, dzięki któremu pracownik tymczasowy jest uprawniony do zakupu obiadu w zakładowej stołówce po obniżonej cenie,
- karnety sportowo-rekreacyjne,
- pakiety ubezpieczeń,
- prywatną opiekę zdrowotną,
- bony towarowe – przyznawane pracownikom, np. wyróżnionym w wewnętrznych konkursach pracowniczych,
- udział w festynach rodzinnych i innych wydarzeniach okolicznościowych przypadających w danym roku kalendarzowym,
- dostęp do darmowej kawy, herbaty i innych napojów dostępnych w wyznaczonych miejscach w obszarze produkcyjnym,
- oferty produktów bankowych po preferencyjnych cenach,
- bezpłatne szkolenia e-learningowe,
- pakiet zniżek usługowo-handlowych.



## Prezentacja wyników badania

---

Wyniki przeprowadzonego przez ManpowerGroup badania „Motywacja Pracownika Tymczasowego: wyzwania i korzyści” przedstawiają nastawienie pracowników tymczasowych wobec pracodawców użytkowników, na rzecz których wykonują oni pracę. Pozwalają one również na poznanie opinii pracowników tymczasowych na temat poziomu ich motywacji w pracy. Opracowanie wskazuje, które spośród stosowanych przez pracodawców czynników i świadczeń mają największy wpływ na skalę zaangażowania w wykonywanie działań. Ukazuje ono skalę skuteczności stosowanych przez pracodawców czynników motywacyjnych, nastawienie pracowników do tych świadczeń, a także ich wpływ na zaangażowanie w wykonywaną pracę.

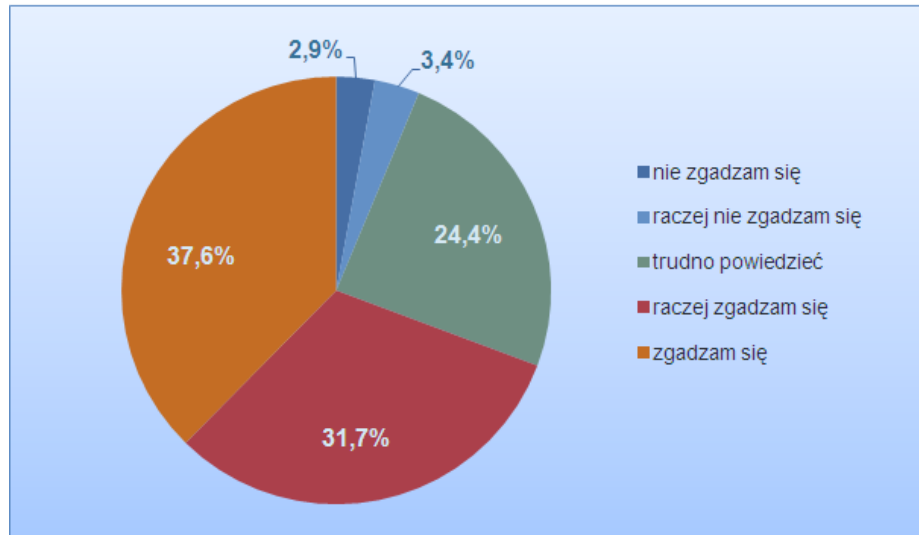
Zebrane w raporcie odpowiedzi pomagają w rewizji prowadzonych przez firmy działań, poddaniu ich ocenie, a także w zaplanowaniu ewentualnych zmian i ulepszeń. Uzyskane informacje umożliwiają nie tylko analizę czynników motywujących pracowników tymczasowych, ale także poznanie ich nastawienia do pracodawców, na rzecz których wykonują działania. To również materiał pozwalający każdej firmie na porównanie ważnych aspektów dot. zarządzania pracą zespołów pracowników tymczasowych, z działaniami innych firm.

Uzyskane w badaniu odpowiedzi zostały ujęte w dwie sekcje, które przedstawiają ciekawy obraz i dostarczają cennej wiedzy zarówno osobom korzystającym z pracy tymczasowej lub ją wykonującym, jak i obserwatorom rynku pracy. W części pierwszej „Nastawienie pracownika tymczasowego wobec pracodawcy użytkownika”, zawierającej 12 pytań, zadaniem respondentów było wskazanie tylko jednej odpowiedzi najbliższej opinii, jaką posiadają. W części drugiej „Czynniki zadowolenia i niezadowolenia z wykonywanej pracy”, składającej się z 4 pytań, odpowiedzi udzielano dokonując oceny poszczególnych punktów, według odpowiedniego stopnia skali. Uzyskane na podstawie danych wyniki przedstawiono w formie wykresów zawierających pytanie i rozkład odpowiedzi, wraz z odpowiednim komentarzem.

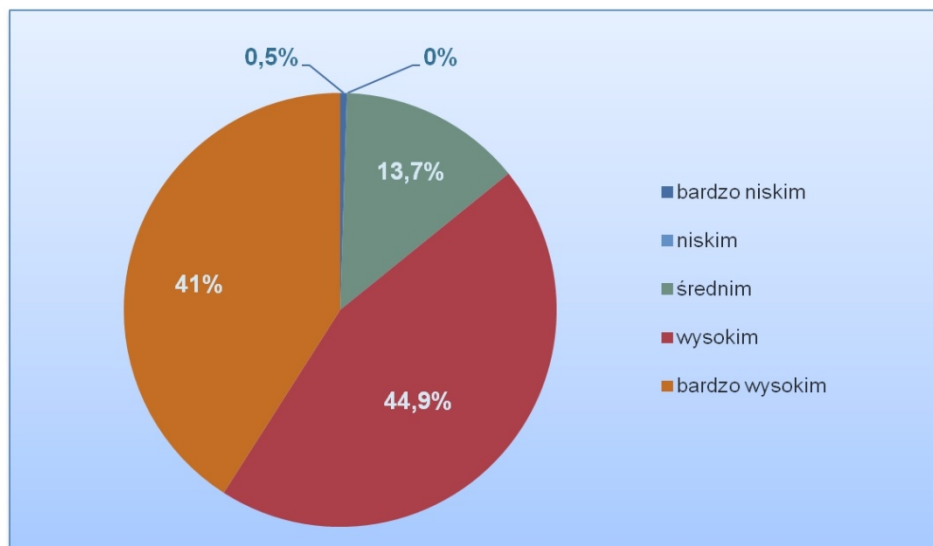
### Nastawienie pracownika tymczasowego wobec pracodawcy użytkownika

Pracownicy tymczasowi biorący udział w badaniu ManpowerGroup w zdecydowanej większości przypadków utożsamiają się z firmą, dla której wykonują pracę. Taką opinię zadeklarowało ponad dwie trzecie respondentów (69,3%) zatrudnionych na zasadach umowy o pracę tymczasową (Wyk. 4). Większość pozytywnych odpowiedzi uzyskano również na pytanie o ocenę swojego zaangażowania w wykonywaną pracę (Wyk. 5). Prawie 9 na 10 badanych oceniło swoje zaangażowanie na poziomie wysokim lub bardzo wysokim (85,9%). Tylko 13,7% badanych stwierdziło, że jest zaangażowana w swoje czynności w stopniu średni, a odpowiedzi świadczące bardzo niskiego zaangażowania wyniosły jedynie 0,5 %.

Wyk. 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „**Jako pracownik tymczasowy w pełni utożsamiam się z firmą pracodawcy użytkownika, dla którego świadczę pracę**”.

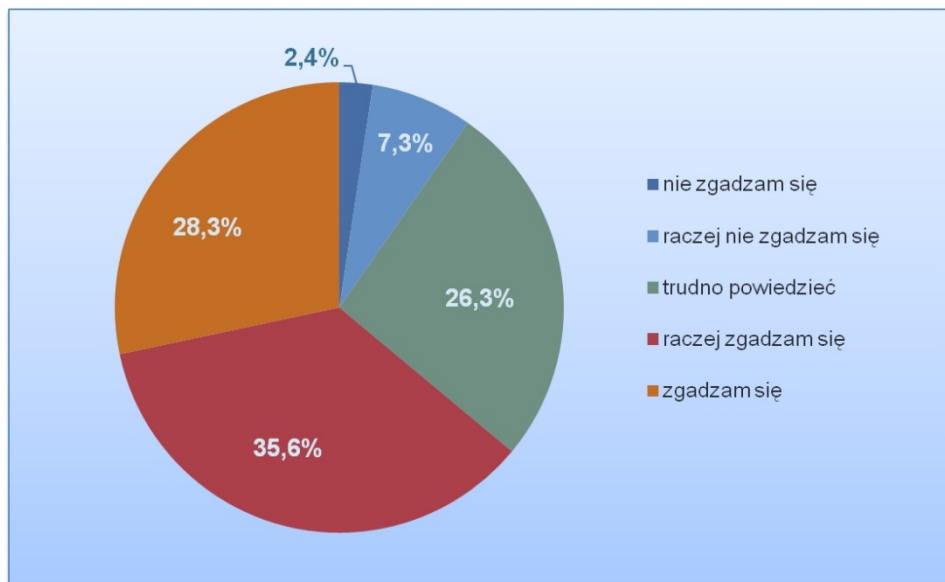


Wyk. 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „**Moje zaangażowanie do pracy oceniam na poziomie...**”.



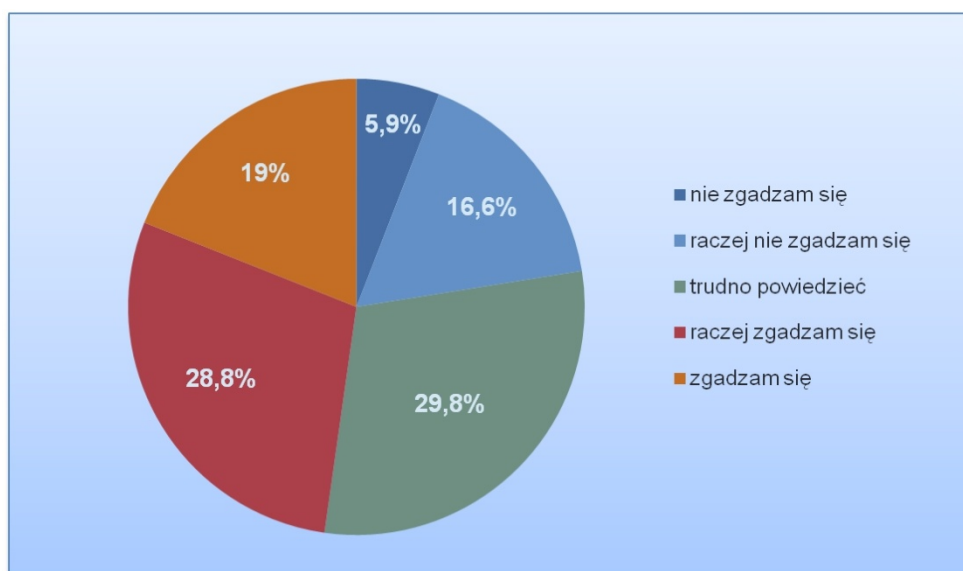
Pozytywny wynik uzyskano również przy pytaniu o stopień motywacji (Wyk. 6). Dwie trzecie respondentów na pytanie, czy czują się zmotywowani do pracy na rzecz pracodawcy użytkownika, odpowiedziało twierdząco (63,9%). Przeciwnego zdania było zdecydowanie mniej ankietowanych. Z zawartym w pytaniu stwierdzeniem nie zgodził się, lub też miał co do niego wątpliwości, co dziesiąty respondent (9,7%). Co ciekawe, dość dużą grupę stanowiły osoby, które miały kłopot z jednoznaczną odpowiedzią- odpowiedź „trudno powiedzieć” wybrała ponad jedna czwarta wszystkich badanych (26,3%).

Wyk. 6. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czuję się zmotywowany do pracy na rzecz pracodawcy użytkownika”.



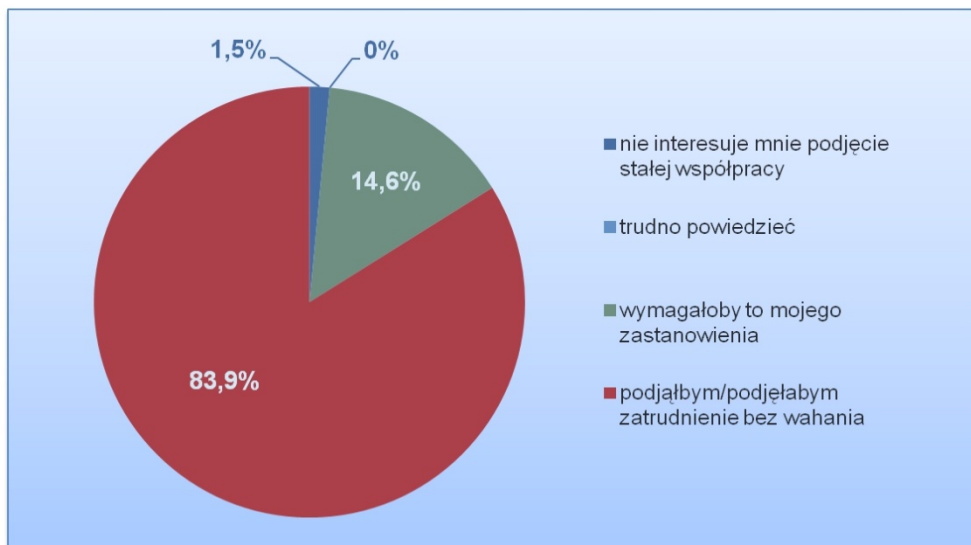
Wielu pracowników tymczasowych biorących udział w ankiecie ocenia swoją pracę jako rozwojową. To zdanie prawie połowy respondentów (47,8%), według których praca u obecnego pracodawcy oferuje im możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Na uwagę zyskuje jednak spory odsetek ankietowanych, którzy mieli kłopot z jednoznaczną odpowiedzią na to pytanie (29,8%) lub też byli przeciwnego zdania (22,5%). Szczegóły tych odpowiedzi przedstawia poniższy wykres (Wyk. 7).

Wyk. 7. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Praca u obecnego pracodawcy użytkownika oferuje mi możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych”.



Kolejne pytania miały zbadać nastawienie pracowników tymczasowych do formy, na zasadzie jakiej pozostają zatrudnieni. Ciekawych informacji dostarcza analiza odpowiedzi udzielonych na pytanie o chęć trwalszego związania się z pracodawcą (Wyk. 8). Aż 83,9% badanych uznało, iż w przypadku pojawienia się możliwości podjęcia stałego zatrudnienia u pracodawcy użytkownika, decyzję na „tak” podjęliby bez wahania. Część badanych osób musiałaby się zastanowić nad rozpoczęciem bezpośredniej współpracy, jednak grupa ta stanowi zdecydowaną mniejszość (14,6%). Odsetek osób stwierdzających, że nie są zainteresowane podjęciem stałej współpracy wyniósł jedynie 1,5%.

Wyk. 8. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Gdybym miał/a możliwość podjęcia stałego zatrudnienia w firmie pracodawcy użytkownika”.



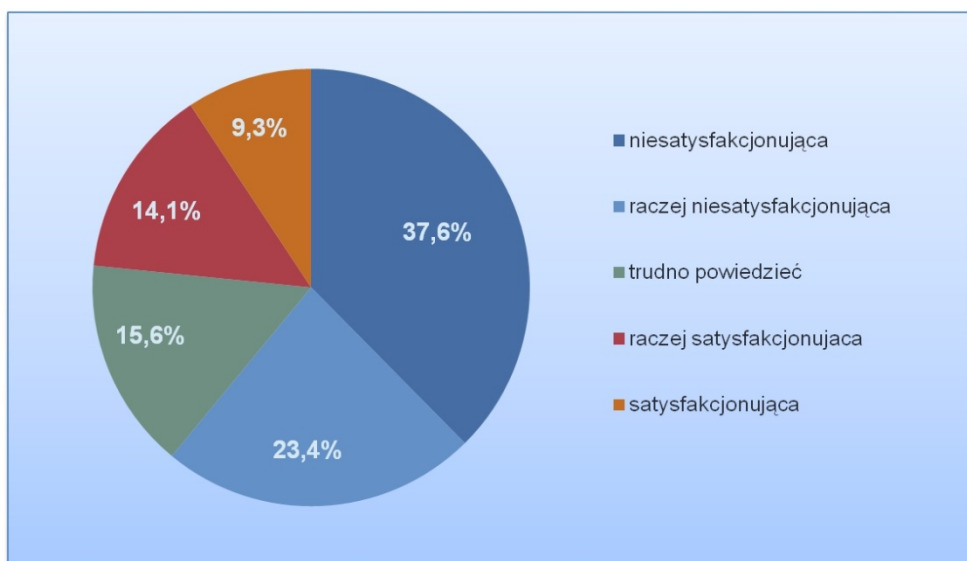
Powyższe wyniki znajdują potwierdzenie w odpowiedziach na kolejne pytanie, sprawdzające nastawienie do możliwości stałego związania się z pracodawcą, na rzecz którego badani pracownicy wykonują działania (Wyk. 9). Jak wynika z ich analizy, perspektywa bezpośredniego zatrudnienia w firmie pracodawcy użytkownika zwiększa u pracowników tymczasowych motywację i zaangażowanie do wykonywania zadań- ze stwierdzeniem tym zgodziło się 79% respondentów. Możliwość taka nie ma znaczenia dla co dziesiątego spośród badanych.

Wyk. 9. Rozkład odpowiedzi na pytanie „**Perspektywa bezpośredniego zatrudnienia w firmie pracodawcy użytkownika powoduje mój większy poziom zaangażowania i motywacji do pracy tymczasowej**”.

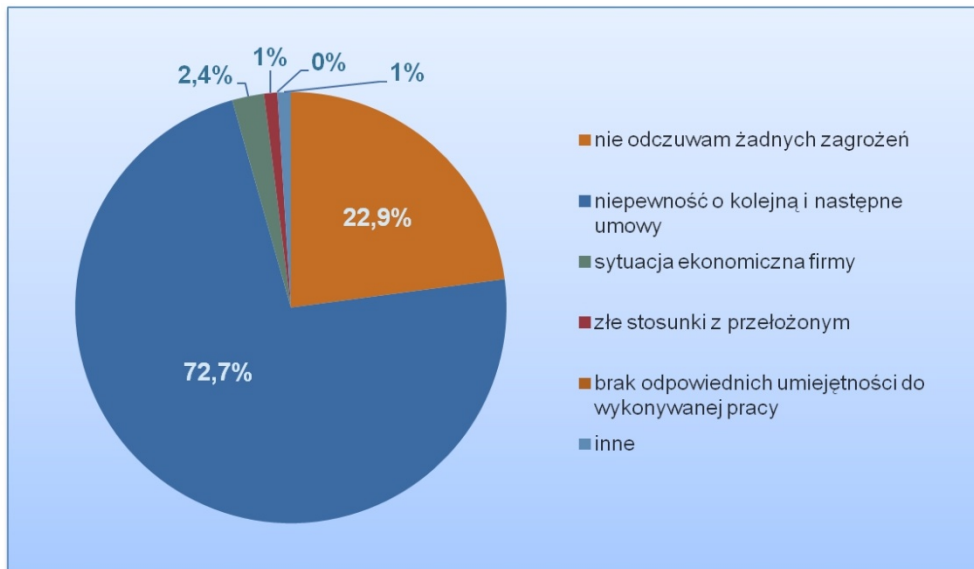


Praca tymczasowa stanowi satysfakcjonującą formę zatrudnienia dla 23,4% badanych (Wyk. 10). Natomiast dla zdecydowanej większości respondentów (61%) ta forma zatrudnienia jest niesatysfakcjonująca lub raczej niesatysfakcjonująca. Przyczyn tego nastawienia można szukać w braku poczucia bezpieczeństwa pracowników tymczasowych. Ponad dwie trzecie badanych (72,7%) na pytanie o to, czy czuje się zagrożona na obecnym stanowisku, odpowiedziało twierdząco, jako przyczynę podając niepewność otrzymania kolejnych umów o pracę. Jednocześnie, co warte odnotowania, więcej niż co piąty respondent (22,9%) zaprzeczył jakoby odczuwał jakiegokolwiek zagrożenia (Wyk. 11).

Wyk. 10. Rozkład odpowiedzi na pytanie „**Forma zatrudnienia tymczasowego jest dla mnie...**”.

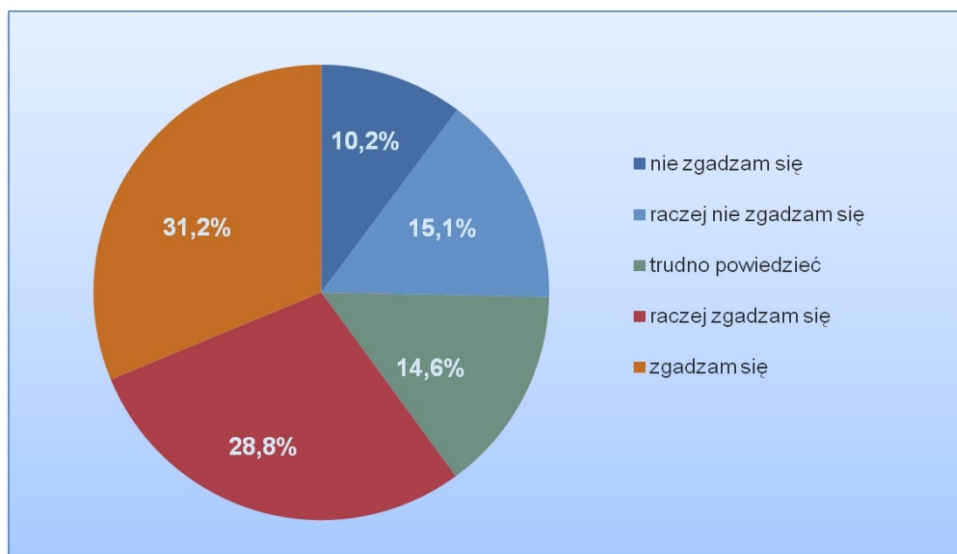


**Wyk. 11. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy czujesz się zagrożony/a na obecnym stanowisku pracy? Jeśli tak, to z jakiego powodu?”.**



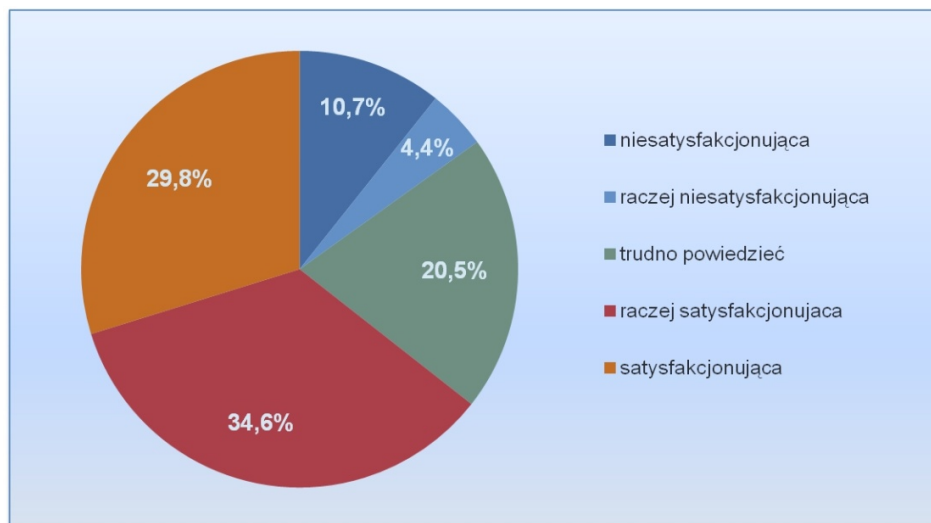
Większość przebadanych pracowników tymczasowych (60%) zauważa różnice między swoimi warunkami zatrudnienia, a warunkami pracowników zatrudnionych na stałe (Wyk.12). Ze zdaniem tym nie zgodziła się mniejsza, choć warta zauważenia grupa 25,3% respondentów.

**Wyk. 12: Rozkład odpowiedzi na pytanie „Jako pracownik tymczasowy odczuwam różnice w warunkach zatrudnienia wobec pracowników zatrudnionych na stałe u pracodawcy użytkownika”.**



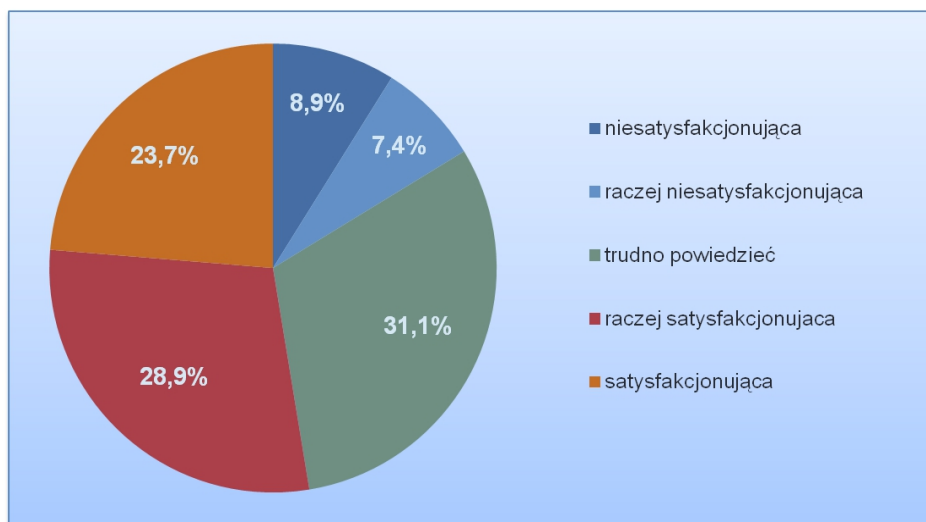
Pomimo otrzymanego w pytaniu o różnice w warunkach zatrudnienia rozkładu odpowiedzi, ogólny poziom równego traktowania został oceniony przez respondentów jako satysfakcjonujący lub też raczej satysfakcjonujący (64,4%). Rozkład odpowiedzi pokazuje również, iż co piąty ankietowany nie potrafi wyrazić w tej kwestii jednoznacznej opinii (Wyk. 13).

Wyk. 13. Rozkład odpowiedzi na pytanie „**Ogólny poziom równego traktowania w pracy uważam za...**”.



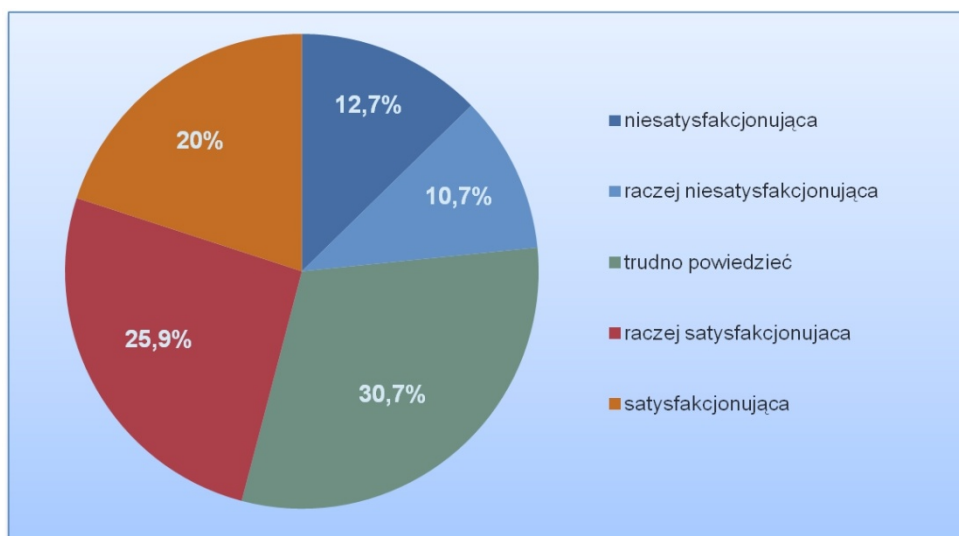
Kolejne dwa pytania ankiety dotyczą opinii na temat skuteczności systemu motywacyjnego pracodawcy użytkownika oraz ManpowerGroup. Analizując wyniki względem firmy, na której rzecz pracują pracownicy tymczasowi można zauważyć, iż większości osób biorących udział w badaniu trudno wyrazić zdanie na ten temat (31,1%). Niemniej jednak 28,9% uważa, iż skuteczność takiego systemu jest raczej satysfakcjonująca a dla 8,9% badanych system motywacyjny jest niesatysfakcjonujący (Wyk.14).

Wyk. 14. Rozkład odpowiedzi na pytanie „**Skuteczność systemu motywacyjnego pracodawcy użytkownika, na którego rzecz pracuję oceniam jako...**”.



Wyniki dotyczące skuteczności systemu motywacyjnego firmy ManpowerGroup są dość zbliżone do tych z poprzedniego pytania. 25,9% badanych uważa, iż system motywacyjny jest raczej satysfakcjonujący, 30,7% nie było w stanie jasno określić swojej opinii. Brak satysfakcji odczuwa w tym przypadku 12,7% ankietowanych (Wyk. 15).

Wyk. 15. Rozkład odpowiedzi na pytanie „**Skuteczność systemu motywacyjnego agencji zatrudnienia ManpowerGroup oceniam jako...**”.



## Czynniki zadowolenia i niezadowolenia z wykonywanej pracy

Ostatnią część ankiety rozpoczyna ocena czynników zadowolenia pracowników tymczasowych z wykonywanej pracy według przyjętego systemu stopni skali. Respondenci zostali poproszeni o to, by poddać w każdym z pytań czynniki, poddać ocenie według kilku z przedstawionych kryteriów.

### W jakim stopniu poniższe czynniki wpływają na Twoje zadowolenie z obecnie wykonywanej pracy tymczasowej? (Wyk. 16)

Jeśli chodzi o czynniki najbardziej wpływające na zadowolenie z obecnie wykonywanej pracy tymczasowej, badani wskazali dobre relacje z przełożonym oraz konsultantem agencji zatrudnienia (77,1%), perspektywę stałego zatrudnienia (74,1%), a także możliwość awansu i rozwoju (59,1%). Na dalszych miejscach, jako aspekty, które okazały się być istotne dla co drugiego respondenta, znalazły się także stabilność zatrudnienia i pewność kolejnych umów o pracę (51,2%), możliwość podejmowania samodzielnych decyzji (49,8%) oraz możliwość wpływania na wspólny sukces pracodawcy użytkownika (49,8%).



### **W jakim stopniu poniższe czynniki wpływają na Twoje niezadowolenie z obecnie wykonywanej pracy tymczasowej? (Wyk. 17)**

Jako aspekty najbardziej wpływające na stopień niezadowolenia z wykonywanej pracy (Wyk. 17), dwie trzecie badanych wskazało niepewność zatrudnienia (67,3%). Na dalszych miejscach znalazły się wysokość wynagrodzenia (52,7%) oraz niejasne zasady przedłużania umów o pracę tymczasową (41%). Co ciekawe za najmniej wpływającą na niezadowolenie z pracy została uznana zła atmosfera (73,1%). Na dalszych, wyróżniających się pozycjach na liście czynników najmniej warunkujących niezadowolenie uplasowały się zła komunikacja (67,8%) i brak zainteresowania przełożonych (57,6%). Dla połowy respondentów wpływem na ich niezadowolenie z wykonywanej pracy nie mają także monotonia pracy (54,7%), wysoka dyscyplina (54,6%), zła organizacja pracy (53,6%), czy wreszcie nierówne traktowanie względem stałych pracowników (51,2%).

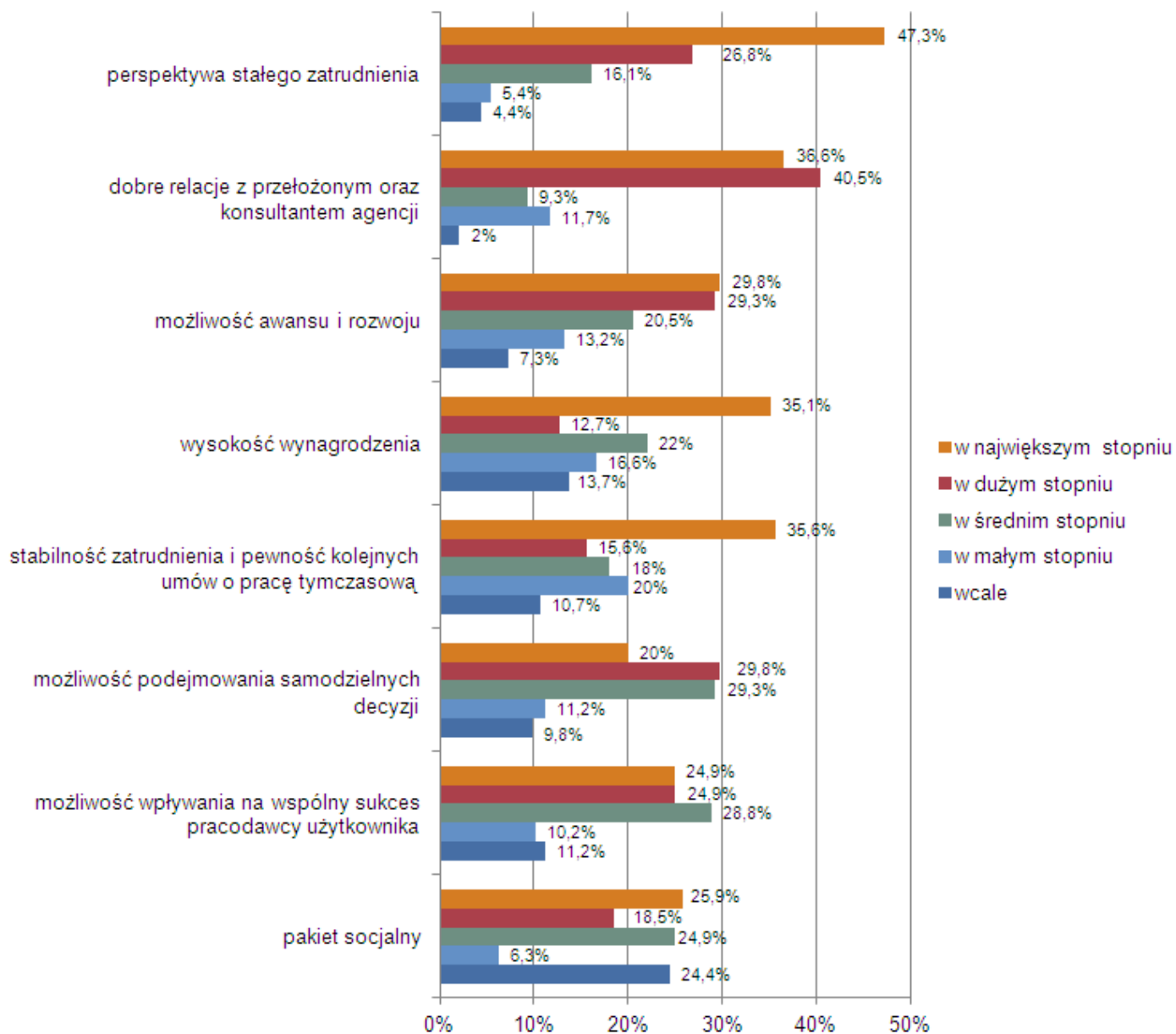
### **Oceń materialne formy motywowania (poza płacą zasadniczą) według stopnia ważności dla Ciebie w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). (Wyk. 18)**

Wśród materialnych form motywowania, poza płacą zasadniczą, na pierwszym miejscu znalazły się premie, które okazały się być istotne dla zdecydowanej większości badanych pracowników tymczasowych (92,7%). Za nimi uplasowało się, prawie ex quo, dofinansowanie do wypoczynku pracownika (81,4%) oraz szkolenia (81%). Ponad 70% badanych wskazało również na opiekę medyczną (76,6%), otrzymywane nagrody (76,6%), dodatkowe ubezpieczenia (73,7%), a także możliwość otrzymania dofinansowania do nauki języków obcych (70,7%).

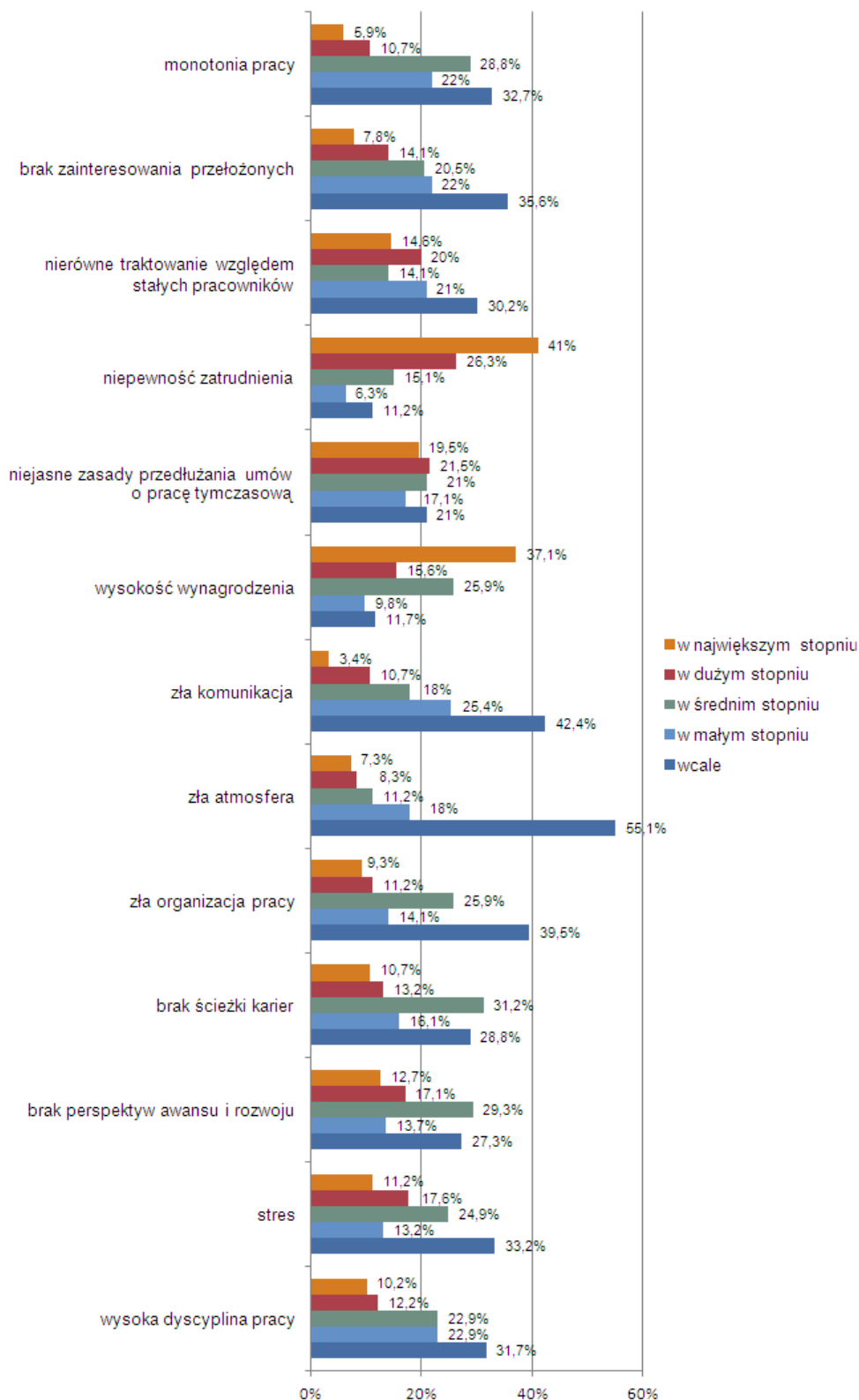
### **Oceń niematerialne formy motywowania według stopnia ważności dla Ciebie w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze). (Wyk. 19)**

Pośród niematerialnych form motywowania zdecydowanie najwięcej głosów zyskała pewność zatrudnienia i stabilizacja zawodowa (93,1%). Ważne okazały się być także przyjazna atmosfera pracy (86,3%), sprawiedliwa ocena wkładu pracy (84,4%) oraz dobra organizacja pracy (83%). Na dalszych miejscach znalazły się również takie czynniki, jak m.in. odczuwanie uznania ze strony przełożonego (76,1%), możliwość podejmowania decyzji (75,1%), elastyczny czas pracy (69,8%).

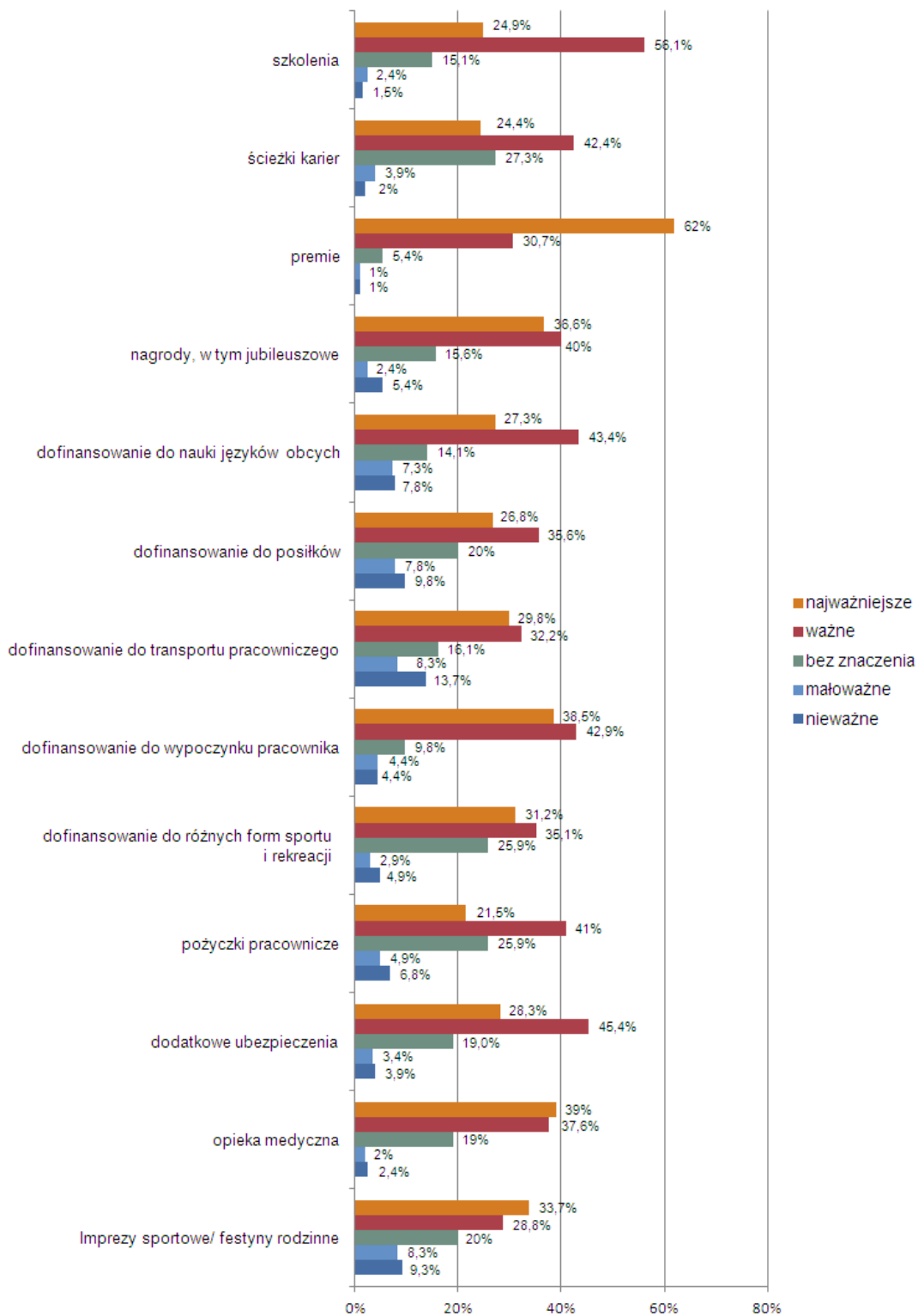
Wyk. 16. Rozkład odpowiedzi na pytanie „**W jakim stopniu poniższe czynniki wpływają na Twoje zadowolenie z obecnie wykonywanej pracy tymczasowej? Ocena każdego z poniższych czynników według odpowiedniego stopnia skali od 1 (wcale) do 5 (w największym stopniu)**”.



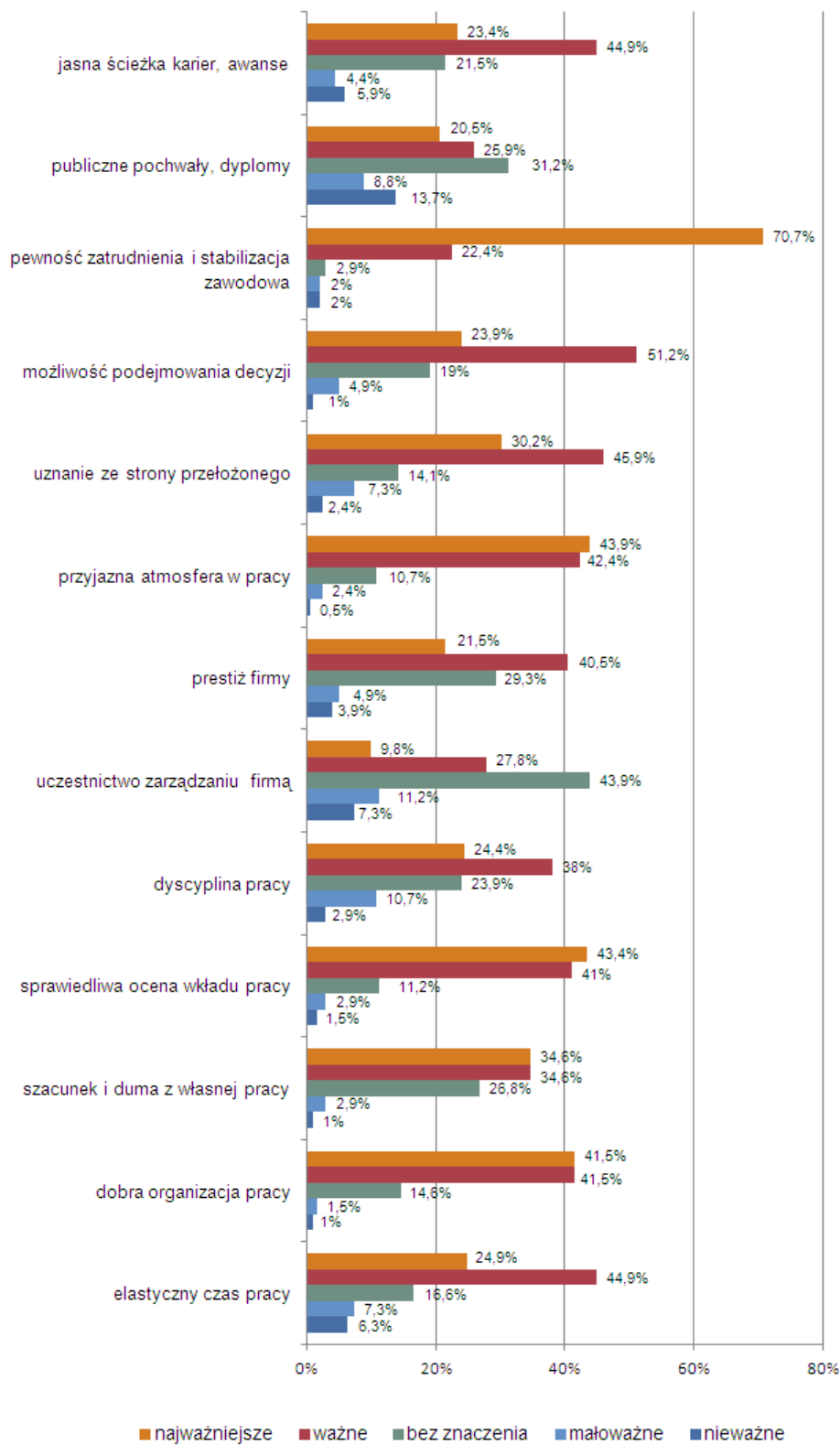
Wyk. 17. Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim stopniu poniższe czynniki wpływają na Twoje niezadowolenie z obecnie wykonywanej pracy tymczasowej?” Ocena każdego z poniższych czynników według odpowiedniego stopnia skali od 1 (wcale) do 5 (w największym stopniu).



**Wyk. 18. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Oceń materialne formy motywowania (poza płacą zasadniczą) według stopnia ważności dla Ciebie w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze)”.**



Wyk. 19. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Oceń niematerialne formy motywowania według stopnia ważności dla Ciebie w skali od 1 (nieważne) do 5 (najważniejsze)”.



## Wnioski z badania

---

Praca tymczasowa jest wciąż nowym rozwiązaniem na polskim rynku pracy. Według ekspertów ManpowerGroup, to forma zatrudnienia, która będzie się intensywnie rozwijała, czemu dodatkowo sprzyja sytuacja spowolnienia gospodarczego, w której elastyczność zatrudnienia jest bardzo istotnym elementem strategii przedsiębiorstw. W związku z tym bardzo ważne jest, by firmy zrozumiały, że pracownicy tymczasowi powinni stanowić integralną część ich zespołu. Istotne jest zatem, by przedsiębiorstwa dbały o motywację tej grupy pracowniczej. Ze względu na trójstronny układ wiążący pracodawców i agencję zatrudnienia z pracownikami tymczasowymi, a przez to i nietypowość tej relacji, ważne jest również śledzenie wyników badań ukazujących skuteczność zastosowania wobec niej poszczególnych działań.

Z przeprowadzonego przez ManpowerGroup badania „Motywacja Pracownika Tymczasowego: wyzwania i korzyści” wyłania się obraz cennego, zaangażowanego oraz lojalnego pracownika. Pomimo pozostawania w formalnej zależności z agencją zatrudnienia, silnie utożsamia się on z pracodawcą użytkownikiem, na rzecz którego wykonuje pracę. W połączeniu z odnotowanym w badaniu wysokim poziomem zaangażowania oraz silną chęcią związania się z pracodawcą użytkownikiem na dłużej, kształtuje to wizerunek osoby, której zależy na pracy i dobrym wykonywaniu swoich obowiązków.

Bardzo dobrą informacją jest to, że zdecydowana większość pracowników tymczasowych, którzy wzięli udział w badaniu ManpowerGroup czuje się zmotywowana do pracy na rzecz pracodawcy użytkownika, a skuteczność stosowanego systemu motywacyjnego ocenia jako satysfakcjonującą. Na uwagę zasługuje jednak również spora grupa respondentów, która nie potrafiła odpowiedzieć na te pytania. Analizując wyniki z dalszej części badania, można przypuszczać, że przyczyn tej sytuacji należy szukać w nie do końca dopasowanym do tej grupy pracowników doborze motywatorów.

Czynnikami, które w największym stopniu wpływają na zadowolenie z wykonywanej pracy, okazały się być dobre relacje z przełożonym i konsultantem agencji zatrudnienia oraz perspektywa stałego zatrudnienia. Również spośród niematerialnych form motywowania najsilniejsze okazały się być właśnie pewność zatrudnienia i stabilizacja zawodowa. Niepewność zatrudnienia to również aspekt, który najbardziej wpływa na niezadowolenie z obecnie wykonywanej pracy tymczasowej. Ta chęć osiągnięcia stabilności i bezpieczeństwa wynika nie tylko z naturalnych posiadanych przez każdego potrzeb, ale wzmagana jest również przez kondycję, w jakiej znajduje się obecnie wiele sektorów, a tym samym kształtowany przez nie rynek pracy. Pracownikom zależy na utrzymaniu zatrudnienia i związaniu się z pracodawcą na dłużej.

Z uwagi na ten fakt ManpowerGroup, w ramach motywowania pozapłacowego o charakterze niematerialnym, zachęca pracodawców użytkowników do planowania zatrudnienia pracowników tymczasowego w oparciu o stopniowo wydłużane umowy o pracę. Dzięki takim przejrzystym warunkom zatrudnienia wśród pracowników tymczasowych wzrasta poczucie stabilności zatrudnienia jak na

możliwości, jakie oferuje praca tymczasowa. Dla pracodawców z kolei jest to sposób radzenia sobie z utrzymującym się na rynku niedoborem talentów, czyli pracowników, którzy posiadają kwalifikacje, poszukiwane przez firmy.

Warto zauważyć także odnotowany w badaniu duży wpływ, jaki na zadowolenie pracowników tymczasowych z wykonywanej przez nich pracy ma możliwość awansu i rozwoju. Za istotne w systemie motywowania materialnego zostały uznane także szkolenia oraz ścieżka kariery. To ważne informacje, tym bardziej, że prawie połowa badanych stwierdziła, że praca u obecnego pracodawcy użytkownika oferuje im możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Opinie te powinny stanowić zachętę do szerszej analizy i tworzenia innowacyjnych rozwiązań takich jak ścieżki kariery pracowników tymczasowych oraz regularne podnoszenie kwalifikacji poprzez ofertę dodatkowych szkoleń kompetencji. Szansę można upatrywać również w udostępnieniu szkoleń e-learningowych, które ManpowerGroup, a także coraz więcej innych agencji zatrudnienia ma w swojej ofercie. Może to być odpowiedź dla tych pracowników, którzy uznali szkolenia za ważną formę motywowania materialnego. Pozwoli to również na przeanalizowanie obszaru rozwoju pracowników tymczasowych, a co za tym idzie, dalszy rozwój ich potencjału, tak ważny w obecnej Erze Człowieka<sup>6</sup>.

Kluczem pozwalającym radzić sobie z wieloma wyzwaniami współczesnego świata pracy jest zrozumienie, że to Talent jest kluczem do sukcesu firm w Erze Człowieka. Współcześni menedżerowie są coraz bardziej świadome faktu, że jednym z najważniejszych warunków skutecznego działania i odniesienia sukcesu w biznesie jest odpowiednio zaangażowany i zmotywowany personel. Stanowią go ludzie, którzy łatwo adoptują się do ciągłych zmian, są wysoko wykwalifikowani, posiadają silną motywację, wyrażają gotowość do stałego poszerzania swojej wiedzy i potrafią pracować zespołowo. Celem każdego przedsiębiorcy powinno być poznanie motywacji i potrzeb wszystkich podległych pracowników, w tym pracowników tymczasowych, co pozwoli mu wpłynąć na kształtowanie postaw pracownika, które przynoszą wymierne efekty dla firmy.

Umiejętne motywowanie zatrudnionych osób zwiększa szanse przedsiębiorstw na osiągnięcie sukcesu biznesowego i realizację swoich strategii. Prawdziwy sukces to zarówno rosnące dochody firmy, jak i jej stabilna, widoczna pozycja na rynku, którą kierownictwo potrafi nie tylko utrzymać, ale również skutecznie umacniać.

---

<sup>6</sup> Era Człowieka została ogłoszona przez ManpowerGroup w styczniu 2011 r. podczas Światowego Forum Ekonomicznego (WEF) w Davos, w Szwajcarii. Wkrótce potem nasileniu uległy obserwowane zjawiska, które warunkowały tę przemianę - klęski żywiołowe, przewroty polityczne, niepokoje społeczne, gospodarcze oraz niepewności finansowe. Obowiązujące systemy przestały gwarantować stabilność, a dotychczasowy układ sił w światowej gospodarce uległ zmianie. Wszystko to miało wpływ na działania przedsiębiorców. Pojawiły się nowe wyzwania i zagrożenia dla rynku pracy. Zauważenie nadejścia nowej ery było możliwe dzięki temu, że eksperci ManpowerGroup od 60 lat śledzą i analizują dane makroekonomiczne, co pozwala identyfikować panujące uwarunkowania, w istotny sposób wpływające na świat pracy. Więcej informacji na ten temat zawiera raport „Przewodnik po Erze Człowieka” dostępny bezpłatnie na stronie [www.manpowergroup.pl](http://www.manpowergroup.pl).



ManpowerGroup™

## ManpowerGroup w Polsce

---

ManpowerGroup, światowy lider innowacyjnych rozwiązań dla rynku pracy, od 2001 roku wspiera swoich klientów i kandydatów w Polsce. W Polsce ManpowerGroup posiada 40 agencji i jest obecny w 25 miastach w całym kraju. Organizacja oferuje unikalne usługi dla firm i kandydatów poprzez: ManpowerGroup™ Solutions, Manpower® oraz Experis™. Usługi ManpowerGroup w Polsce obejmują pracę tymczasową, rekrutację stałą i badanie kompetencji pracowników, zatrudnienie zewnętrzne, outsourcing procesów, doradztwo personalne, zarządzanie karierą i outplacement.

ManpowerGroup dba o najwyższe standardy świadczonych usług. Firma jest członkiem-założycielem Polskiego Forum HR (wcześniej Związek Agencji Pracy Tymczasowej), którego priorytetem jest gwarancja jakości i etyki działania agencji zatrudnienia. ManpowerGroup współpracuje z organizacjami, które wpływają na rozwój biznesu: Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Związkiem Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce (ABSL), Amerykańską Izbą Handlową i Francuską Izbą Przemysłowo-Handlową.

W Erze Człowieka, gdy potencjał ludzki staje się siłą napędową wzrostu gospodarczego a talent wyznacznikiem konkurencyjności firm, ManpowerGroup w Polsce i na świecie umożliwia owocną współpracę pomiędzy organizacjami i talentami, których one potrzebują aby wzmocnić swoją pozycję i zwiększyć potencjał pracowników. ManpowerGroup pomaga budować przewagę rynkową klientów i kandydatów, z którymi współpracuje, tworząc dla nich innowacyjne, efektywne rozwiązania, dzięki którym mogą oni osiągnąć więcej niż oczekiwali i odnieść sukces w zmieniającym się świecie pracy.

Więcej o ManpowerGroup w Polsce na stronie [www.manpowergroup.pl](http://www.manpowergroup.pl).

## ManpowerGroup

---

ManpowerGroup™ (NYSE: MAN) jest światowym liderem innowacyjnych rozwiązań dla rynku pracy. Tworzymy i dostarczamy wysoce skuteczne rozwiązania, które pomagają klientom osiągać cele biznesowe i zwiększać konkurencyjność. Dzięki ponad 60-letniemu doświadczeniu ManpowerGroup – firma warta 22 miliardów dolarów – oferuje pracodawcom pełen wachlarz innowacyjnych rozwiązań, które podnoszą efektywność i pozwalają odnieść sukces w Erze Człowieka. Rozwiązania te są odpowiedzią na wszelkie potrzeby firm w obszarze talentów: od rekrutacji i badania kompetencji, poprzez szkolenia i zarządzanie karierą do zatrudnienia zewnętrznego, outsourcingu procesów i doradztwa personalnego.

ManpowerGroup posiada największą w branży sieć obejmującą prawie 3 800 biur w 82 krajach, dzięki której łączy globalną perspektywę z wiedzą o trendach na rynku pracy i zrozumieniem lokalnych uwarunkowań. Pozwala to każdego roku odpowiadać na potrzeby 400 000 klientów, w tym małych i średnich przedsiębiorstwach ze wszystkich sektorów oraz największych światowych korporacji.

Rozumiejąc siłę ludzkiego potencjału i cele biznesowe firm ManpowerGroup skutecznie wspiera klientów i kandydatów, by osiągnęli więcej, niż wydawało się możliwe. Łącząc firmy z talentami ManpowerGroup prowadzi do rozwoju przedsiębiorstw, buduje sukces osobisty i wspiera równowagę społeczną. Te silne więzi umacniają i napędzają świat pracy. Innowacyjne rozwiązania ManpowerGroup dostarczane są przez ManpowerGroup™ Solutions, Manpower®, Experis™ oraz Right Management®.

Więcej o tym jak ManpowerGroup pomaga firmom odnieść sukces w Erze Człowieka na stronie [www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com).