

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

AISTĖ ARANAUSKAITĖ

**LAIKINŲJŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIS
ĮSIPAREIGOJIMAS IR JŲ SĄLYGOJANTYS
VEIKSNIAI: LAIKINOJO ĮDARBINIMO
ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ TYRIMAS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

doc. dr. R. Dačiulytė

VILNIUS, 2011

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

**LAIKINŲJŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIS
ĮSIPAREIGOJIMAS IR JŲ SĄLYGOJANTYS
VEIKSNIAI: LAIKINOJO ĮDARBINIMO
ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ TYRIMAS**

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 62603S204

Vadovė

doc. dr. R. Dačiulytė

2011 12

Recenzentas

2011 12

Atliko

ŽImns0-01 gr. stud.

A. Aranauskaitė

2011 12

VILNIUS, 2011

TURINYS

ĮVADAS	7
1. LAIKINIS ĮDARBINIMAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SISTEMOJE	9
1.1. LAIKINOJO ĮDARBINIMO KONCEPCIJA.....	9
1.1.1. Lanksčios darbo organizavimo formos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje.....	9
1.2.1. Laikinis įdarbinimas kaip viena iš lanksčių darbo organizavimo formų.....	13
1.2. LAIKINOJO ĮDARBINIMO PATIRTIS PASAULYJE IR LIETUVOJE	21
1.2.1. Laikinojo įdarbinimo paplitimas pasaulyje.....	21
1.2.2. Laikinojo įdarbinimo teisinis reglamentavimas ES šalyse.....	28
1.2.3. Laikinojo įdarbinimo patirtis Lietuvoje.....	30
1.3. ORGANIZACINIS ĮSIPAREIGOJIMAS KAIP VIENA IŠ LAIKINOJO ĮDARBINIMO PROBLEMŲ..	33
1.3.1. Įsipareigojimo organizacijai koncepcija ir reikšmė personalo darbui.....	33
1.3.2. Laikinių darbuotojų organizacinis įsipareigojimas.....	39
1.4. TEORINĖS DALIES APIBENDRINIMAS	45
2. TYRIMO METODOLOGIJA	47
3. LAIKINOJO ĮDARBINIMO ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TYRIMAS	55
3.1. EMOCINIO, ORGANIZACINIS EKONOMINIO IR NORMATYVINIO ĮSIPAREIGOJIMO TIPŲ TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ	55
3.2. VEIKSNIŲ, SĄLYGOJANČIŲ LAIKINIŲJŲ DARBUOTOJŲ ORGANIZACINĮ ĮSIPAREIGOJIMĄ, TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ	64
3.3. TYRIMO REZULTATUS APIBENDRINANČIOS IŠVADOS	79
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	81
LITERATŪRA	84
ANOTACIJA	91
SANTRAUKA	92
SUMMARY	94
PRIEDAI	96

PRIEDAI

1 priedas. Laikinojo įdarbinimo agentūrų paplitimas pasaulyje (2009 m. duomenys).....	97
2 priedas. Darbuotojų, įdarbintų per laikinojo įdarbinimo agentūras, pasiskirstymas pagal šalis	98
3 priedas. Anketa	99
4 priedas. Koreliacija tarp atskirų organizacinį įsipareigojimą sąlygojančių rodiklių	104

LENTELĖS

1 Lentelė. Pagrindinių laikino įdarbinimo bei neterminuoto įdarbinimo charakteristikų palyginimas.	15
2 Lentelė. Personalo nuomos privalumai ir trūkumai.....	19
3 Lentelė. Laikinių darbuotojų skaičius pagal darbo nuomos modelį (pilnu etatu dirbančių darbuotojų ekvivalentas, perskaičiuotas iš faktiškai dirbtų valandų), (1998-2009 m., tūkst.)	22
4 Lentelė. Anketos klausimų pagrindimas	50
5 Lentelė. Laikinių darbuotojų demografinės charakteristikos (proc.)	52
6 Lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą ir užimamas pareigas (proc.)	52
7 Lentelė. Organizacinio įsipareigojimo tipo dominavimas.....	56
8 Lentelė. Emocinį įsipareigojimą nusakančių rodiklių priklausomybė nuo ankstesnių žinių apie laikinąjį įdarbinimą (proc.)	58
9 Lentelė. Respondentų atsakymų apie emocinį įsipareigojimą koreliacija.....	61
10 Lentelė. Respondentų atsakymų apie ekonominį įsipareigojimą koreliacija	62
11 Lentelė. Respondentų atsakymų apie normatyvinį įsipareigojimą koreliacija	63
12 Lentelė. Veiksnių įtakančių organizacinį įsipareigojimą dominavimas.....	66
13 Lentelė. Veiksnių, lemiančių laikinių darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, koreliacija	78

PAVEIKSLAI

1 pav. Trišaliai laikino įdarbinimo santykiai	14
2 pav. Laikinojo įdarbinimo privalumai skirtingoms žmonių grupėms	27
3 pav. Organizacinio įsipareigojimo tyrimo modelis	35
4 pav. Respondentų išdirbtas laikas organizacijoje per laikinojo įdarbinimo organizaciją (proc.).....	53
5 pav. Respondentų tikimasis išdirbti laikas organizacijoje per laikinojo įdarbinimo agentūrą (proc.)	54
6 pav. Respondentų atsakymų į teiginius nusakančius emocinį įsipareigojimą skirstinys (proc.).....	57
7 pav. Respondentų atsakymų į teiginius nusakančius ekonominį įsipareigojimą skirstinys (proc.).....	59
8 pav. Respondentų atsakymų į teiginius nusakančius normatyvinį įsipareigojimą skirstinys (proc.) ..	60
9 pav. Veiksniai sąlygojantys laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą (proc.)	65
10 pav. Respondentų atsakymų apie finansinę gerovę skirstinys (proc.).....	67
11 pav. Respondentų atsakymų apie įgūdžių panaudojimą darbui atlikti skirstinys (proc.)	68
12 pav. Respondentų atsakymų apie savarankiškumą skirstinys (proc.).....	68
13 pav. Respondentų atsakymų apie mokymus skirstinys (proc.).....	69
14 pav. Respondentų atsakymų apie vadovo vadovavimo stilių skirstinys (proc.)	70
15 pav. Respondentų atsakymų apie vadovo vadovavimo stilių pagal išdirbtą laiką organizacijoje skirstinys (proc.)	71
16 pav. Respondentų atsakymų apie vadovo vadovavimo stilių pagal užimamas pareigas organizacijoje skirstinys (proc.)	72
17 pav. Respondentų atsakymų apie karjeros galimybes skirstinys (proc.)	73
18 pav. Respondentų atsakymų apie karjeros perspektyvas pagal tikimąsi išdirbti laiką organizacijoje skirstinys (proc.)	74
19 pav. Respondentų atsakymų apie darbo bei asmeninio gyvenimo balansą skirstinys (proc.)	74
20 pav. Respondentų atsakymų apie saugumo jausmą skirstinys (proc.).....	75
21 pav. Respondentų atsakymų į teiginį „aš jaučiu kad bet kada galiu būti atleistas iš pareigų“ pagal užimamas pareigas skirstinys (proc.).....	76
22 pav. Respondentų atsakymų apie darbo aplinką skirstinys (proc.).....	77

IVADAS

Kintant verslo aplinkai, keičiantis požiūriui į darbą ir jo jėgos panaudojimą bei kuriantis naujoms organizacijoms, žmogiškųjų išteklių vaidmuo tampa ypatingai aktualiu. Įmonės norėdamos išsilaikyti rinkoje ir sėkmingai konkuruoti su kitomis organizacijomis, kad užtikrintų efektyvią savo veiklą, privalo daug dėmesio skirti personalo valdymui.

Keičiantis laikams, atsirado naujoviškas požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą: tipines įdarbinimo formas pradėjo keisti netradicinės įdarbinimo formos, darbo rinka tapo lankstesnė bei atviresnė naujoms įdarbinimo galimybėms, o darbdaviams šiuo atveju suteikta galimybė efektyviau planuoti savo kompanijos veiklą. Šiuo metu vienas iš labiausiai paplitusių netradicinių įdarbinimo formų yra laikinasis įdarbinimas arba kitaip – darbo nuoma. Laikinas įdarbinimas – tai trišaliai santykiai tarp darbuotojo, laikinojo įdarbinimo įmonės bei laikinojo darbo naudotojo.

Darbo nuoma nuo jos atsiradimo iki šių dienų kelia ginčus dėl jos privalumų bei trūkumų, laikinųjų darbuotojų psichologinės būsenos bei išipareigojimo organizacijai, todėl tampa **aktuali** diskusijų objektu šių dienų žmogiškųjų išteklių strateginiame valdyme. Šalininkai pasisako už šios formos taikymą dėl lankstaus darbuotojų integravimo į darbo rinką, personalo administravimo kaštų mažėjimo; tuo tarpu priešininkai teigia, kad laikinai įdarbintiems darbuotojams sukuriama prastesnė darbo sąlygos, jų organizacinis išipareigojimas yra mažesnis. Tai ir įtakojo šio darbo kryptį – atskleisti laikinojo darbuotojo išipareigojimą organizacijai, kurioje jis paskirtas dirbti per laikinojo įdarbinimo agentūrą.

Lietuvoje nagrinėjama tema menkai ištirta, nes laikinasis įdarbinimas kaip netipinė darbo forma šalyje yra labai mažai paplitusi, daugiausiai dėmesio darbo nuomos tema sulaukia iš užsienio autorių (Cartwright, 2003; Burgess, Connell, 2006; Biggs, Burchell ir kt., 2006; Bryson, Blackwell, 2006). Lietuviškų publikacijų laikinojo įdarbinimo tema yra rasti pakankamai sudėtinga, nes šią netipinę įdarbinimo formą tiria tik keli Lietuvos autoriai, t.y. B. Gruževskis (Gruževskis, 2001), doc. A.Stankevičienė (Gruževskis, Stankevičienė, 2004). Taip pat ir laikinųjų darbuotojų išipareigojimo organizacijai, kurioje jis paskirtas dirbti per laikinojo įdarbinimo agentūrą, problema dažniausiai nagrinėjama užsienio autorių publikacijose (Galais, Moser, 2009; Stephen, 2007; Rogers, 1995; Wheeler, Buckley, 2001). Lietuvoje kol kas darbo nuoma daugiau nagrinėjama iš teisinės pusės (Usonis, Bagdanskis, 2008) labiau akcentuojant įstatyminius aktus ir procesus, tačiau iš personalo vadybos pusės dėmesio šiai temai skirta nėra, todėl ši darbo tema yra **nauja**.

Darbo problema. Remiantis užsienio autorių mokslinėmis publikacijomis, atskleidžiama nuomonė, kad laikinieji darbuotojai nesijaučia pilnai išipareigoję organizacijai, dirbdami per laikinojo įdarbinimo agentūrą, kurioje taip pat dirba ir nuolatiniai tos kompanijos darbuotojai. Laikinųjų darbuotojų organizacinis išipareigojimas yra aktuali ir svarbi šiuolaikinei darbo rinkai problema dėl

įdarbinimo formos: trišalių santykių. Labai svarbu išsiaiškinti laikinųjų darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, kurioje jie paskirti dirbti per laikinojo įdarbinimo agentūrą, tipą bei bendrai kokie veiksniai lemia jų įsipareigojimą.

Tyrimo objektas. Laikino įdarbinimo organizacijos laikinai įdarbinti darbuotojai.

Darbo tikslas yra atskleisti laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą kaip vieną iš laikinojo įdarbinimo problemų bei įsipareigojimą organizacijai lemiančius veiksnius. Šiam tikslui pasiekti keliami konkretūs **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti laikinojo darbuotojo sampratą;
2. Išnagrinėti laikinojo įdarbinimo patirtį skirtingose pasaulio šalyse ir Lietuvoje;
3. Išanalizuoti laikinųjų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo sampratą bei jį lemiančius veiksnius;
4. Remiantis personalo atrankos ir darbo nuomos organizacijoje atlikta laikinųjų darbuotojų anketine apklausa išnagrinėti laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą dirbant per laikinojo įdarbinimo agentūrą paskirtose organizacijose (skirtingus tipus) bei jį lemiančius veiksnius;

Darbo uždaviniams pasiekti bus naudojami šie **tyrimo metodai**:

1. Teorinėje darbo dalyje remiamasi užsienio bei Lietuvos autorių publikacijomis. Rašant darbą buvo atlikta straipsnių paieška ir analizė mokslinėse duomenų bazėse tokiose kaip „Sage Publications“, „Emerald“, „Academic Search Complete“ ir kt. pagal angliškus raktinius žodžius „organisational commitment of temporary workers“, „contingent workers“, „temporary agency workers“ ir kt.

2. Laikinųjų darbuotojų anketinės apklausos.
3. Statistiniai metodai.

Magistrinis darbas susideda iš trijų skyrių. Pirmasis skyrius atskleidžia laikinojo įdarbinimo ir laikinojo darbuotojo sampratą, laikinojo įdarbinimo patirtį skirtingose pasaulio šalyse ir Lietuvoje bei organizacinį įsipareigojimą kaip vieną iš laikinojo įdarbinimo problemų. Antroje dalyje aptariamas tolimesnio tyrimo instrumentarijus: tiriamos laikino įdarbinimo agentūros darbuotojų anoniminė anketinė apklausa. Trečiojoje dalyje pateikiama laikinųjų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tyrimo duomenų analizė: išskiriami dominuojantys organizacinio įsipareigojimo tipai, sąlygojantys įsipareigojimo jausmą veiksniai. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais pateikiamos laikinųjų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo formavimo išvados bei siūlymai. Magistro darbą sudaro 111 puslapių, 22 paveikslai, 13 lentelių, 4 priedai.

1. LAIKINASIS ĮDARBINIMAS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SISTEMOJE

1.1. LAIKINOJO ĮDARBINIMO KONCEPCIJA

1.1.1. Lanksčios darbo organizavimo formos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje

Esamomis rinkos sąlygomis organizacijos yra skatinamos kintančios aplinkos kurti vis aukštesnę produktų/paslaugų kokybę bei greitesnį jų pateikimą vartotojui dabartinėje globalioje rinkoje, kuri pasižymi sparčiu tempu ir dideliu konkurencingumu. Tradiciniai organizacijų struktūros modeliai yra dažnai kritikuojami kaip nelankstūs, teikiant prekes ir paslaugas rinkai, reikalaujančiai greitos reakcijos ir aukštos kokybės. Dėl šios priežasties, organizacija, vykstant pokyčiams verslo aplinkoje, keičia požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą (Cartwright, 2003).

Bėgant metams keičiasi žmonių požiūris bei technologijos, kurios skatina ekonomikos globalizaciją ir sudaro sąlygas laisvesniam darbo jėgos judėjimui. Labai svarbu mokėti bei norėti prisitaikyti prie kintančių sąlygų – tobulinti darbo santykius bei didinti lankstaus užimtumo galimybes.

Lanksčių darbo organizavimo formų taikymo poreikis yra skatinamas susiformavusios „24/7 ekonomikos“ pagrindu. Pagrindinė jos mintis - nepertraukiamas darbas visą parą, 7 dienas per savaitę. Ši, dar kitaip vadinama „nemieganti ekonomika“ buvo lemiamą vis didėjančio vartotojų noro produktus ar teikiamas paslaugas įsigyti bet kuriuo paros metu. Įmonės atsižvelgdamos į šį „norą“, privalo dirbti ištisą parą. Tai įtakoja darbuotojų pervargimą, stresą, laiko šeimai bei laisvalaikiui trūkumą. Todėl to pasekoje, susiformavo kitoks žmonių požiūris į darbą bei į santykį tarp jo ir asmeninio gyvenimo. Jo derinimas tapo esminiu gyvenimo siekiu. (Cartwright, 2003).

XX amžiaus antrojoje pusėje, kai bendrasis gyvenimo lygis augo bei kilo vidutiniai darbuotojų atlyginimai, nuolat didėjo ir laisvo nuo darbo laiko vertė, kadangi pinigų, reikalingų pagrindiniams poreikiams tenkinti, buvo galima uždirbti, kaskart dirbant vis trumpiau. Todėl atsirado nauja užimtumo forma – užimtumas ne visą darbo laiką. (Gruževskis, 2001)

Užimtumas ne visą darbo laiką dar yra vadinamas nestandartine darbo forma. Taigi, yra svarbu apibrėžti kas yra standartinis užimtumas. Gruževskis (2001) teigia, kad standartinis užimtumo modelis tiksliai nustato darbo dienos pradžią ir pabaigą, darbo laiko trukmę, konkrečią darbo vietą, įsidarbinimo ir atleidimo galimybes, kasmetines atostogas, kokios socialinės garantijos yra teikiamos ir kt.

Inovatyvios įmonės vysto ir pritaiko naujas technologijas gamindamos naujus produktus ar paslaugas. Šiuolaikinė organizacija yra veikiama įvairių pokyčių (tiek vidinių, tiek išorinių), ir jų

vedama bando lanksčiai prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir rinkos paklausos. Organizacijos vis ieško naujų būdų konkuruoti bei kurti pridėtinę vertę. Siekiant išlikti lyderėmis, pastebima tendencija atsisakyti vidinių skyrių ar padalinių veiklos, kurią galima sėkmingai įsigyti iš kitų įmonių atliekančių ją kokybiškiau ir/arba mažesnėmis išlaidomis. Organizacijos vis dažniau perka paslaugas iš išorės, kurios yra sulyginamos su atsisakytų vidinių įmonės padalinių veikla. Ši paslauga yra vadinama veiklos nuoma (angl. „outsourcing“) (Kosnik, Wong-MingJi ir kt., 2006). Lietuvos kalbininkai kol kas nepateikia visiškai teisingo ar pilnai atskleidžiančio šio termino prasmės, apibrėžimo. Pastebima, kad verslininkai „outsourcing’ą“ dažnai vadina verslo procesų nuoma, teisininkai – tiesiog užsakomosiomis paslaugomis.

Plečiantis šioms paslaugoms, organizacijos pradeda atsisakyti logistikos, buhalterinės apskaitos, informacinių technologijų padalinių įmonės viduje. Šiuo aspektu, žmogiškųjų išteklių skyrius taip pat buvo ne išimtis, kuris savo ruožtu sukėlė didelių diskusijų šia tema. Individualus darbas su žmogiškaisiais ištekliais susideda ne tik iš darbuotojo darbo organizacijoje ciklo (nuo įdarbinimo iki darbo santykių pabaigos), bet taip pat ir žmogiškųjų išteklių poreikio planavimo, verbavimo ar adaptacijos procesų. Įvairios diskusijos šia tema vis dar tęsiasi, o organizacijos eksperimentuoja, naudodamos įvairias paslaugų pirkimo iš išorės formas ir būdus, ieškodamos geriausio varianto (Kosnik, Wong-MingJi ir kt., 2006).

Didelis susidomėjimas žmogiškųjų išteklių paslaugų pirkimu iš išorės paskatino tai, kad šiuo būdu yra pasiekiamas lankstumas, o organizacija gali sutelkti dėmesį į fundamentalius organizacijos tikslus, optimizuojant darbuotojų skaičių bei taip pat mažindama personalo valdymui skirtas išlaidas.

Paslaugų pirkimas iš išorės gali iš esmės sumažinti kaštus ir riziką, o tuo tarpu besiplečiant organizacijos lankstumui, inovaciniams pajėgumams ir galimybei kurti pridėtinę vertę, generuoti finansinius rezultatus. Bet kokių atveju, potencialūs paslaugų, perkamų iš išorės, privalumai taip pat susiduria su įvairiais sunkumais ir iššūkiais. Pagrindinės problemos, su kuriomis tenka susidurti organizacijai: žmogiškųjų išteklių padalinio darbuotojų stiprus pasipriešinimas, darbuotojų pasiruošimo pasikeitimams trūkumas ir kompetencijos trūkumas valdyti iš išorės pirktą personalą (Kosnik, Wong-MingJi ir kt., 2006).

Darbo pobūdžiui ir toliau keičiantis, pradėjo plisti ir netipinės bei lanksčios įdarbinimo formos, kurios sėkmingai prisitaiko ir šiuolaikinėje darbo rinkoje. XX amžiaus devintajame dešimtmetyje, kelios Europos šalys stengėsi įdiegti darbo rinkos reformas, kurių tikslas buvo sumažinti nedarbą, nemažėjantį nuo Didžiosios depresijos laikų (Vokietija, Prancūzija, Kanada, JAV, Nyderlandai, Švedija, Italija, D.Britanija). Kai kurios iš tuo metu vykdomų darbo rinkos reformų buvo terminuotų ar laikino darbo sutarčių taikymas ir jos gana greitai pritaipo bei imtos plačiai naudoti (Amuedo-Dorantes, Malo ir kt., 2006; Stanworth, Druker, 2006).

Vienas iš reikšmingiausių pokyčių įvyko paskutiniame XX amžiaus dešimtmetyje, kai personalo nuoma – viena iš netradicinių darbo formų, bei kitos netipinės darbo organizavimo formos pradėjo labai greitai plisti ir suteikė organizacijoms galimybę padidinti produktyvumą minimaliomis sąnaudomis. Kaip priešingybė neterminuotiems darbo santykiams, laikinos darbo sutartys sureguliuo darbo santykius ir suteikė organizacijoms galimybę sumažinti atleidimo kaštus (Zeffane, Mayo, 1994).

Viena iš varomųjų jėgų, įtakojusių tokį staigų personalo nuomos augimą, buvo didžiulė paklausa iš laikino darbo naudotojų – organizacijų, ir laikino įdarbinimo agentūrų galimybė patenkinti tą paklausą. Nuo to laiko, laikino įdarbinimo agentūros tapo laikinos darbo jėgos tiekėjais, dažnai perimančiais personalo valdymo funkcijas ir tampančiomis išoriniu įmonės personalo skyriumi. (Burgess, Connell, 2006).

Visos lanksčios darbo formos gali būti susistemintos į dvi pagrindines įdarbinimo grupes:

1. Terminuotos, laikinosios, sezoninės darbo sutartys (Gruževskis, Stankevičienė, 2004);
2. Nepilnas užimtumas (darbas ne pilnu etatu, pavyzdžiui, Lietuvoje šiuo metu yra nustatytos 40 darbo valandų per 5 dienų darbo savaitę) (Gruževskis, Stankevičienė, 2004).

Svarbu atkreipti dėmesį, kad dabar šios dvi grupės yra labai panašios. Pavyzdžiui, sezoniniai arba laikini darbai dažniausiai priskiriami prie terminuoto įdarbinimo, tačiau priklausomai nuo esamų aplinkybių, jie gali būti priskiriami ir prie nepilno užimtumo grupės. Nepilnas užimtumas skirtingose šalyse, gali būti apibrėžiamas vėl skirtingai. Tačiau dažniausiai jis yra sutapatinamas su pusės etato įdarbinimu. Pavyzdžiui, Jungtinėse Amerikos Valstijose, trumpesnė nei 35 darbo valandų savaitė priskiriama prie nepilno užimtumo, Prancūzijoje, 20 procentų trumpesnė darbo valandų savaitė priskiriama prie nepilno užimtumo (šiuo metu yra nustatytos 39 darbo valandos per savaitę) ir Didžiojoje Britanijoje, trumpesnė nei 30 valandų darbo savaitė yra traktuojama kaip nepilno užimtumo darbas (Gruževskis, Stankevičienė, 2004).

Japonijos šalies pavyzdžiu, nepilno užimtumo darbas dažniausiai nepriklauso nuo išdirbtų valandų per savaitę. Tai darbuotojai, kuriems tokį statusą suteikė jų darbdavys - nepilno užimtumo darbuotojas. Netgi penktadalis visų darbuotojų, turinčių tokį statusą, darbo valandų skaičius yra toks pats, kaip ir nuolatinių (etatinių) darbuotojų. Nepilno užimtumo darbuotojas neturi išsipareigojimų dirbti darbdaviui visą savo gyvenimą, jam nėra svarstomas (ar net keliamas) darbo užmokestis, kad ir kiek metų jis dirbtų toje pačioje darbovietėje. Yra atvejų, kad nepilno užimtumo darbuotojais Japonijoje yra vadinami tie, kurie dirba kelias valandas per dieną, ar kelias dienas per savaitę (Gruževskis, Stankevičienė, 2004).

Visose šalyse, moterų, dirbančių nepilnu užimtumu, skaičius sudaro didžiąją dalį visų, dirbančių nepilnu etatu. Moterys dažniausiai prižiūri vaikus ir namus, jos ieško nepilno etato darbo, nes nori daugiau praleisti laiko su savo vaikais. Vokietijoje ir Prancūzijoje, moterų skaičius sudaro 90 procentų

visų darbuotojų nepilnu užimtumu, Didžiojoje Britanijoje ir Japonijoje per 80 procentų, Jungtinėse Amerikos Valstijose daugiau nei 65 procentai. Tuo tarpu vyrų skaičius labai priklauso nuo jų amžiaus. Daugelyje šalių, jauni žmonės dirba nepilnu užimtumu, siekiant suderinti darbą ir studijas. Ši tendencija labiausiai atsispindi Japonijoje, kur nepilnu užimtumu dirba jauni vyrai iki 25-erių metų amžiaus. Lanksti darbo forma gali būti didelė pagalba ir vyresnio amžiaus žmonėms, kuries darbo krūvio sumažinimas, galėtų įtakoti ne tokį skausmingą išėjimą į pensiją. Todėl didžioji dauguma nepilnu užimtumu dirbančių vyrų yra vyresni nei 50-ies metų amžiaus (Gruževskis, Stankevičienė, 2004).

Netipinių darbo formų vystymasis pasaulyje, t.y. Europoje, Japonijoje ir Jungtinėse Amerikos Valstijose gali būti siejamas su viltimi sumažinti išlaidas darbo užmokesčiui vietiniu mastu ir labiau orientuotis į globalią rinką. XXI a. pradžioje vyravo didelis nedarbas ir daugelis specialistų, kaltino dideles išlaidas darbo užmokesčiui, įskaitant aukštus mokesčius ir sudėtingą darbuotojų atleidimo procesą. Nepaisant to, lanksčių darbo formų plėtrą Europoje ir JAV taip pat įtakojo ir paslaugų sektoriaus vystymasis. Išaugus nepilno užimtumo darbus dirbančių žmonių paslaugų sektoriuje, sumažėjo darbo lygis gamybos srityje. Šį pasikeitimą galima būtų paaiškinti tuo, kad darbuotojai, dirbantys, pagal netipines darbo formas gauna mažesnę darbo užmokesčių, atitinkamai iš jų reikalaujama mažesnės kvalifikacijos ir žinių. Tuo tarpu gamyboje visais laikais buvo reikalingi kvalifikuoti darbininkai, kurie buvo daugiau apmokami (Gruževskis, Stankevičienė, 2004).

Lietuvos Respublikos Darbo kodekse išskiriamos tokios lanksčios darbo formos kaip:

1. Terminuotoji sutartis (LR Darbo kodeksas, 109-111 straipsnis, 2011);
2. Sezoninė darbo sutartis (LR Darbo kodeksas, 112 straipsnis, 2011);
3. Laikinoji darbo sutartis (LR Darbo kodeksas, 113 straipsnis, 2011);
4. Papildomo darbo ir antraeilių pareigų sutartis (LR Darbo kodeksas, 114 straipsnis, 2011);
5. Darbo sutartis su namudininkais (LR Darbo kodeksas, 115 straipsnis, 2011);
6. Patarnavimo sutartis (LR Darbo kodeksas, 116 straipsnis, 2011);
7. Autorinė sutartis (Autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymas, 2011).

Darbuotoją Lietuvoje galima įdarbinti skirtingomis darbo sutarčių formomis, nes įstatymai tam yra palankūs: terminuota, laikinąja, sezonine, patarnavimo ir kitomis. Tačiau ne visos lanksčios darbo formos sėkmingai išvystytos Lietuvoje. Terminuotosios ir autorinės sutartys šiuo metu yra populiariausios ir bene dažniausiai naudojamos. Lietuvos teisės aktai dar neįteisina tokios netipinės darbo formos, kaip darbas iš namų (angl. telework), o tokia populiari visame pasaulyje lanksti darbo organizavimo forma - darbo nuoma į Lietuvą atkeliavo prieš aštuonis metus ir dar tik šiais, 2011 metais yra patvirtinta atskiru įstatymu dėl darbo per laikinojo įdarbinimo įmones.

Išsamiau apie laikinąjį įdarbinimą bei jo teorinius bei praktinius aspektus bus aptarta sekančiame poskyryje.

1.2.1. Laikinis įdarbinimas kaip viena iš lanksčių darbo organizavimo formų

Laikinojo įdarbinimo (kitaip darbo nuomos arba personalo nuomos) reiškiniu daugiausiai domėjosi ir tebesidomi užsienio autoriai, todėl detalesnės informacijos apie laikiną įdarbinimą rasti Lietuvos mokslininkų darbuose yra iš tiesų sunku. Dr. B.Gruževskis, doc. A.Stankevičienė yra vieni iš pagrindinių Lietuvos autorių, kurių darbuose galima aptikti personalo nuomos nagrinėjimo aspektų. Todėl šiame poskyryje laikinas įdarbinimas bus analizuojamas ir pristatomas remiantis užsienio mokslininkų bei autorių straipsniais, įvairių institucijų skelbiamais oficialiais statistiniais duomenimis.

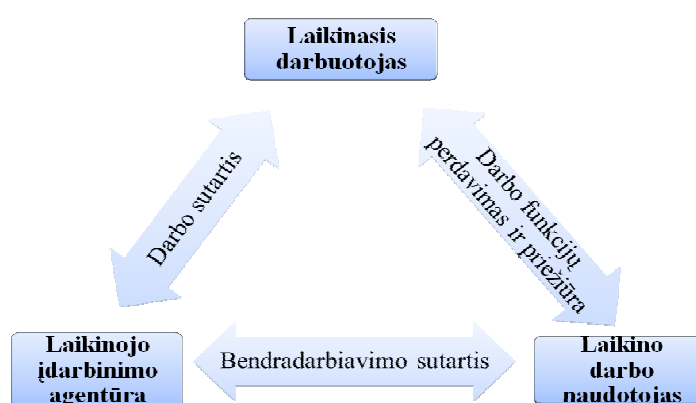
Šių dienų pasaulyje, darbo rinka yra formuojama tūkstančiais požiūrių į laikinąjį įdarbinimą, bet vienas nepaneigiamas faktas yra tai, kad darbo nuoma yra su kiekvienais metais vis labiau augantis reiškinys. Šiuo aspektu susiduria du skirtingi požiūriai: viena nuomonė yra ta, kad personalo nuoma didina darbo vietų skaičių ir suteikia galimybę dirbti pagal lanksčią darbo organizavimo formą; kita nuomonė – de ja, neigiama - personalo nuoma yra vertinama kaip priverstinė bei nepastovi darbo forma bei darbuotojai yra įdarbinami prastomis darbo sąlygomis: darbo užmokestis yra minimalus, laikinojo įdarbinimo vietos yra kuriamos tik nekvalifikuotiems darbininkams, laikinųjų darbuotojų organizacinis įsipareigojimas kompanijai, kurioje dirba - žemas.

Darbo nuoma yra viena iš nestandartinių darbo organizavimo formų todėl prieš pradėdant detaliau aptarti laikiną įdarbinimą, svarbu suvokti nestandartinių (lanksčių) įdarbinimo formų apibrėžimus bei jų panaudojimą praktikoje. Teorijoje ir praktikoje galima rasti tokius apibrėžimus kaip nestandartiški (angl. non-standart), netipiniai (angl. atypical), lankstūs (angl. flexible), pritaikomi (angl. adaptable), atsitiktiniai (angl. contingent), nepastovūs-rizikingi (angl. precarious) ar alternatyvūs (angl. alternative) darbo santykiai. Laikinis įdarbinimas kaip vienas iš nestandartinių darbo formų taip pat dažnai gali būti įvardijamas keliais apibrėžimais: personalo nuoma, darbo nuoma, įdarbinimas pagal poreikį, terminuotas įdarbinimas arba įdarbinimas per laikinojo įdarbinimo agentūras (Zijl, 2006).

Laikinis darbuotojas yra suprantamas kaip individas, kuriam už atliktą darbą yra mokamas darbo užmokestis bei darbo sutartis yra sudaryta ribotam terminui (Biggs, Burchell ir kt., 2006). Europoje yra sutinkami kelių kategorijų laikini darbuotojai: terminuoti (angl. „fixed-term“), laikini (angl. „temporary“), sezoniniai (angl. „seasonal“), laisvai samdomi darbuotojai (angl. „freelancer“), laikini agentūros darbuotojai (angl. „temp agency workers“) ir „kontraktiniai“ darbuotojai (angl. „outsourcing“) (Biggs, Burchell ir kt., 2006). Kuriai iš šių kategorijų darbuotojas priklauso,

galima atpažinti pagal darbuotojo statusą, darbo sutarties terminą, jo teises ir įsipareigojimus, darbo vietą, ar egzistuoja santykiai tarp darbuotojo, darbo naudotojo ir laikino įdarbinimo įmonės. Terminuotos ir sezoninės darbo sutartys skiriasi nuo kitų darbo sutarčių formų, nes jos turi iš anksto numatytą darbo pabaigos datą. Sutartyse yra aiškiai apibrėžti konkretūs terminai, kuriems pasibaigus darbo sutartis nustoja savo galios. Kartais terminuotos darbo sutartys turi polinkį tapti neterminuotomis. Dažniausiai, tai yra tokie atvejai, kai fiksuotos trukmės darbo sutartys yra sudaromos su tikslu prailginti bandomąjį laikotarpį. Laikinos darbo sutartys įprastai yra sudaromos apibrėžtam laikotarpiui ir konkrečiam darbui atlikti. Dažnai tokie darbuotojai dirba ne pilnu etatu. Visų anksčiau minėtų darbo sutarčių rūšių darbuotojai tiesiogiai yra įdarbinami organizacijoje, kurioje jie ir atlieka jiems numatytą darbą (Zijl, 2006).

Laikinių agentūros darbuotojų (angl. „temporary agency worker“) darbo santykių skiriamasis bruožas yra trišaliai santykiai, t.y. nuomuojamą darbuotoją sudaro darbo sutartį su kompanija (laikino įdarbinimo agentūra), kuri yra oficialus ir teisėtas jo darbdavys, tačiau tiesiogines savo darbo funkcijas laikinas darbuotojas atlieka kitoje organizacijoje, kuri jam paskiria atsakomybes bei prižiūri atliekamą darbą (Zijl, 2006). Agentūrų išskirtinis bruožas yra greitai surasti laikino darbo naudotojams, tinkamos kvalifikacijos darbuotojus nustatytam laiko tarpui, konkrečiam darbui įvykdyti. Agentūros neaprūpina laikinai įdarbintų darbuotojų reikalingomis darbo priemonėmis, nevadovauja jiems, neapibrėžia darbo metodų, nekelia tikslų, nematuoja jų darbo rezultatų, įvykdytų planų (Usonis, Bagdanskis, 2008). Tokie darbo santykiai yra trijų lygmenų (žr. 1 pav.), kuriuose atsiranda darbuotojas, laikino darbo naudotojas ir laikino įdarbinimo agentūra (Arrowsmith, 2009).



Šaltinis: sudaryta pagal EuroCiett, 2011

1 pav. Trišaliai laikino įdarbinimo santykiai

Apibendrinant laikino darbo panaudojimą ir nestandartines įdarbinimo formas, galima išskirti pagrindinius šių formų požymius ir jų skirtumus lyginant laikiną įdarbinimą su tipiniu įdarbinimo modeliu. Žemiau pateiktoje 1 lentelėje išskirtos pagrindinės darbo santykių turinio dalys bei pateikti laikino ir nuolatinio (neterminuoto) įdarbinimo būdų skirtumai. Iš pateiktos lentelės matyti, kad laikinas įdarbinimas žymiai skiriasi nuo neterminuoto (Burgess, Connell, 2004).

1 lentelė. Pagrindinių laikino įdarbinimo bei neterminuoto įdarbinimo charakteristikų palyginimas

Darbo santykių turinys	Personalo nuoma (laikinas įdarbinimas)	Neterminuotas (nuolatinis) įdarbinimas
Trukmė	Trumpalaikis, terminuotas, sunkiai nuspėjamas terminas.	Pilnas etatas.
Darbuotojo statusas	Darbo santykiai trišaliai; pusės arba pilno etato darbuotojai.	Darbuotojo ir darbdavio teisės aiškiai apibrėžtos konkrečioje darbo sutartyje
Teisės	Sumažintos teisės dėl terminuoto įdarbinimo.	Pastovus, neterminuotas įdarbinimas su apibrėžtomis teisėmis dėl atleidimo iš darbo, atostogomis, nedarbo dėl ligos ir kitais teisiškai darbuotojui numatytais privalumais.
Darbo vieta	Neapribota viena darbo vieta-darbuotojas gali turėti keletą darbo vietų, kurios gali keistis priklausomai nuo kiekvieno paskyrimo	Paskirta ir reglamentuojama darbo vieta, kuri suteikia tinkamas ir saugias darbo sąlygas.
Reguliavimas	Skirtingas skirtingose šalyse, priklausomai nuo vietinių įstatymų	Formalūs darbo santykiai, kurie tiksliai apibrėžia darbo pobūdį, darbo vietą ir darbo sąlygas bei atlygį už darbą. Darbdavys vykdo savo įsipareigojimus ir moka reikalingus mokesčius
Atstovavimas	Mažesnės galimybės burtis į profesines sąjungas. Kyla sunkumai, susiję darbuotojo teisių apsauga.	Darbuotojai gali priklausyti profsajungoms, ir turi balsavimo teisę
Įsipareigojimas	Gali turėti vienalaikius ar daugiopus įsipareigojimus	Vienas įsipareigojimas su vienu darbdaviu

Šaltinis: adaptuota pagal J.Burgess, J.Connell, 2004

Darbo nuoma paskutiniu metu, t.y. paskutiniais dešimtmečiais greitai plito Europos Sąjungos šalyse, taip pat nuolat augo ir paklausa lanksčiai darbo jėgai. Pirmosios laikino įdarbinimo agentūros

pradėjo kurtis JAV XX a. pradžioje. Europą ši naujovė pasiekė tik po Antrojo pasaulinio karo 6-tajame dešimtmetyje (Usonis, Bagdanskis, 2008).

Lanksčių darbo formų didėjimą lėmė gamybos apimčių didėjimas organizacijose, globalizacijos bei konkurencijos procesai, kurie iš karto palietė darbo rinką. Požiūris, kad nuolatinis darbuotojus gali pakeisti laikini pasiteisino, nes keičiantis verslo poreikiams bei sąlygoms, lankstus laikino darbuotojo įdarbinimas taupo ne tik laiką bei ir organizacijos kaštus. Šiuo aspektu darbdaviai įgauna daugiau laisvės priimant ir atleidžiant darbuotojus priklausomai nuo poreikio. Kitas aspektas, kuris paskatino darbo nuomos atsiradimą bei naudojimą buvo kaštų taupymas, t.y. darbdaviams nereikia leisti pinigų atrankai (Amuedo-Dorantes, Malo ir kt., 2006)

Faktas, kad laikino agentūros darbuotojo darbo sutartis gali būti nutraukta laikino darbo naudotojo bet kuriuo metu, pastarajai nepatiriant jokių papildomų išlaidų, įtakojo darbo santykių pagrindines savybes. Laikino darbuotojo darbo sutartis apibrėžia terminuoto laikotarpio, tarpusavio susitarimo tipo ir į užduotį orientuotus darbo santykius, apribojančius tokių darbo santykių šalių savitarpio atsakomybę ir įsipareigojimus (Koene, Paauwe ir kt, 2004).

Esminė priežastis lėmusi greitą laikinai darbinamų darbuotojo didėjimą buvo darbo rinkos paklausos. Darbdaviams reikėjo, kad laikini darbuotojai atitiktų ekonomikos sukeltų ciklų pokyčius. Ypatingai padidėjusį laikinų darbuotojų paklausą lėmė darbdavių poreikiai. Be to, kai kurios darbuotojų grupės, tokios kaip ištekėjusios moterys, vyresnio amžiaus darbuotojai, studentai, naujai įsiliejantys į darbo rinką ir turintys aukštą išsilavinimą profesionalai susidomi laikino įdarbinimo galimybėmis, nes jos leidžia jiems laviruoti bei užsiimti papildoma veikla. Žiūrint iš darbuotojo perspektyvos, daugeliui laikinas įdarbinimas yra nepriimtinas, nes jie pirmenybę teikia nuolatiniam darbo santykiams. Moksliniai tyrimai yra nustatę, kad didžioji dalis darbuotojų tikisi, kad laikinojo darbo sutartis po kurio laiko taps neterminuota (Koster, 2005).

Šiuo metu darbo nuomai vis labiau populiarėjant, galima išskirti pagrindines priežastis, kurių vedami, darbdaviai naudojami laikino įdarbinimo agentūrų paslaugomis ir tuo pačiu – laikinų darbuotojų darbu. Vienas pagrindinių privalumų organizacijoms naudotis laikino įdarbinimo agentūros paslaugomis yra mažesni darbuotojų paieškos ir atrankos kaštai. Tinkamo darbuotojo paieškos ir atrankos procesas gali tapti ypatingai sunkiu ir reikalaujančiu daug investicijų: tiek finansinių, tiek laiko atžvilgiu. Laikino įdarbinimo agentūra šiuo aspektu yra tiesiogiai atsakinga už paieškos ir atrankos proceso etapus, todėl įvairiais metodais stengiasi pritraukti potencialius darbuotojus, administruoja visus reikalingus įdarbinimo ir išdarbinimo dokumentus, išmoka darbo užmokestį, atostoginius, dienpinigius už komandiruotes bei kitas išmokas. Dar viena svarbi priežastis yra ta, kad laikinam darbuotojui nereikia didelės tiesioginio vadovo priežiūros ir tokiu būdu supaprastintas valdymo procesas. Pasibaigus laikino darbuotojo darbo sutarčiai, pasibaigia ir darbuotojo darbo

santykiai su laikino darbo naudotoju (Foote, 2004). Kitos svarios priežastys laikinųjų darbuotojų įdarbinimui organizacijai yra šios: svyravimų absorbavimas (verslo apimties išaugimas, sezoniniai darbai, kt.), paprastesnis atleidimo procesas, galimybė išvengti darbuotojo skaičiaus didinimo, susikonglomeravimas ties esminiais organizacijoje vyraujančiais verslo klausimais, darbuotojo išlaikymo kaštų sumažėjimas bei mažesnės investicijos į žmogiškąjį kapitalą (Foote, 2004; Biggs, Burchell ir kt., 2006; Way, Lepak ir kt., 2010)

Nuolatinio darbuotojo atleidimas su neterminuota darbo sutartimi organizacijai dažnai reikalauja didelių tiesioginių išlaidų: išeitinė išmoka, kitos kompensacijos bei netiesioginių išlaidų kylančių dėl atleidimo proceso sudėtingumo. Darbdavys bendradarbiaudamas su laikinojo įdarbinimo agentūra ir naudodamas laikinųjų darbuotojų darbą patiria mažesnes atleidimo sąnaudas, nes jų darbas yra terminuotas ir baigiasi pasibaigus darbo sutarčiai (Baranowska, Gebel, 2008).

Dar viena priežastis, skatinanti rinktis laikinus darbuotojus, yra mažesni darbuotojo išlaikymo kaštai. Šiems darbuotojams nėra sukuriamos papildomos darbo vietos, trumpesnis adaptacijos periodas, ne visada suteikiami papildomi apmokymai, keliantys darbuotojo kvalifikaciją, ne visais atvejais mokami priedai ir premijos prie pagrindinio atlyginimo, kartais bazinis laikinų darbuotojų atlygis yra žemesnis negu nuolatinų, tokį patį darbą dirbančių darbuotojų (Biggs, Burchell ir kt., 2006).

Kiekvienai organizacijai samdant laikinus darbuotojus reikia įvertinti ne tik gaunamus privalumus, bet ir įvertinti riziką, susijusią su darbuotojo motyvacija dirbti paskirtą darbą. Dažnai, šių darbuotojų organizacinis įsipareigojimas būna žemesnis, lyginant su nuolatiniais įmonės darbuotojais. Pagrindinės rizikos, su kuriomis tenka susidurti laikino darbo naudotojams yra: nepakankama darbuotojo kvalifikacija ar žinios, žemas organizacinis įsipareigojimas, galimas sugadintas turtas, vagystės, išsinešta iš organizacijos konfidenciali informacija (Foote, 2004).

Organizacijai vystant darbuotojų lojalumo skatinimo sistemas, dažnai susiduriama su sunkumais, jeigu tas darbuotojas yra laikinai įdarbintas. Pastebima, kad pati laikino įdarbinimo prigimtis, susiprina atotrūkį tarp darbuotojo ir organizacijos. Laikini darbuotojai dažniausiai yra mažiau įtraukiami į kompanijos veiklą, todėl jų organizacinis įsipareigojimas tampa mažesnis. Priklausomai nuo darbo pobūdžio laikinieji darbuotojai dirba žymiai mažiau darbo valandų, lyginant su nuolatiniais įmonės darbuotojais. Taigi lojalumas kompanijai laikino įdarbinimo atveju yra atitinkamai mažesnis (Foote, 2004; Smithson, Lewis, 2000).

Laikinų darbuotojų pilną intergraciją į organizaciją mažina darbuotojų susitapatinimo jausmas su kompanijoje dirbančiais nuolatiniais darbuotojais, jie jaučiasi – nepilnaverčiais komandos nariais, dažnai jaučiantys diskriminaciją iš vadovų ar/bei kolegų pusės. Ne paslaptis, kad didžioji dalis įmonių laikinus darbuotojus samdo esant paklausos svyravimams. Kadangi didžiausias dėmesys yra skiriamas

tiesioginėms laikino darbuotojo funkcijoms, mažai jo lieka darbuotojo socializacijai. Tik išimtiniais atvejais jiems yra skiriami gerovės paketai: sveikatos draudimas, abonementas į sporto klubą, automobilis ir kt. Todėl galima daryti išvadą, kad laikini darbuotojai jaučiasi mažiau įsipareigoję organizacijai, lyginant su nuolatiniais darbuotojais (Foote, 2004; Wheeler, Buckley, 2001).

Vienas iš galimų pavojų, su kuriais susiduria laikino darbo naudotojas yra darbuotojų žinios bei sugebėjimai atlikti pavestą darbą. Įprastai, laikinus darbus dirba jauni žmonės, kuriems dažniausiai tai būna pirmas darbas ar papildomas darbas po studijų, vyresnio amžiaus žmonės, kurie yra fiziškai silpnesni ir lėčiau įsisavina naujas technologijas ir žinias, bei vaikus auginančios mamos, kurios dažniausiai į darbo rinką grįžta po ilgo pertraukos. Šiais atvejais, gali nukentėti darbo kokybė (Foote, 2004).

Laikini darbuotojai dažnai nevienodai socializuojasi organizacijoje. Organizacijos turėtų aiškiai apibūdinti laikinų darbuotojų vaidmenį ir keliamus lūkesčius. Tokiu būdu, kai laikinas darbuotojas pačiomis pirmomis darbo dienomis yra supažindinamas su organizacija, organizacinės kultūros bei įmonėje vyraujančių vertybių bei tradicijų perėmimas greitina laikinų darbuotojų socializacijos procesą. Tokiu būdu mažėja įtampa bei nerimas dėl naujų atsakomybių (Foote, 2004).

Laikini darbuotojai labai retai yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą. Bet tai dažniausiai priklauso nuo darbuotojo užimamų pareigų: jeigu laikinas darbuotojas kompanijoje užima vadovujančias pareigas, sprendimų priėmimas yra jo tiesioginio darbo dalis, bet jeigu laikinai įdarbintas darbuotojas yra specialistas, techninis ar pagalbinis darbuotojas, organizacijos dažnai neįtraukia laikinų darbuotojų į sprendimo priėmimo procesą, kas gali smarkiai įtakoti jų įsipareigojimą organizacijai. Kartais organizacijos nesupažindina laikinų darbuotojų su bendradarbiais, su kuriais jie turi tiesioginių darbinių santykių. Dar blogiau, organizacijos laikiniems darbuotojams suteikia mažai atsakomybės ir įgaliojimų, nesant tiesioginio vadovo kontrolės ir priežiūros, kas įtakoja laikinus darbuotojus jaustis nenaudingais, neinformuotais bei neįpareigotais darbą atlikti laiku ir gerai (Foote, 2004; Saunders, Thornhill, 2006);

Daugelis laikinų darbuotojų pradėję dirbti kompanijoje viliasi, kad po kurio laiko jų sutartis taps neterminuota ir organizacija ją įsidarbins pas save tiesiogiai, ne per laikino įdarbinimo agentūrą. Todėl, jei organizacija nesugeba pasiūlyti nuolatinės darbo vietos laikiną darbą dirbančiam darbuotojui per tam tikrą priimtina laikotarpį, laikinas darbuotojas supranta tai, kaip darbo sutarties sąlygų nesilaikymą, kas sąlygoja lūkesčių mažėjimą bei motyvacijos praradimą, išliekančią iki darbo sutarties galiojimo pabaigos (Foote, 2004; McDonald, Makin, 2000; Saunders, Thornhill, 2006).

2 lentelėje atsispindi personalo nuomos anksčiau aptarti privalumai ir trukūmai tiek laikinam darbuotojui tiek ir laikino darbo naudotojui (žr. 2 lent.)

2 lentelė. Personalo nuomos privalumai ir trūkumai

	Personalo nuomos privalumai	Personalo nuomos trūkumai
Laikinojo darbo naudotojui	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų skaičiaus stabilumas organizacijoje (pvz. sezono metu, kai padidėja darbų apimtys). • Darbuotojo pagal poreikį pakeitimas kitu (jeigu esamas laikinas darbuotojas nepateisina lūkesčių). • Darbuotojo išbandymas ar jis tinka pavestam darbui prieš sudarant su juo neterminuotą darbo sutartį. • Darbdaviams pristatomas reikiama kvalifikaciją bei žinias turintis darbuotojas. • Nereikia rūpintis laikinojo darbuotojo administraciniais klausimais, t.y. įdarbinimas, išdarbinimas ir kt. • Mažesni darbuotojo paieškos ir atrankos kaštai. • Padeda spręsti nelegalaus darbo problemas. • Tiksliai kontroliuojamas organizacijos biudžetas (lengvai apskaičiuojama paslaugos kaina). 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalo nuoma gali kelti pavojų organizacijos konkurencingumui. • Neužtikrinama laikinų darbuotojų darbo kokybė. • Neigiamas poveikis nuolatinių darbuotojų motyvacijai. • Gali nukentėti darbo našumas, nes darbuotojai nėra labai lojalūs organizacijai. • Laikinų darbuotojų darbo atlikimas juos mažiau prižiūrint gali lemti daugiau nelaimingų atsitikimų darbe.
Laikinajam darbuotojui	<ul style="list-style-type: none"> • Personalo nuoma palanki tiems darbuotojams, kuriems reikia lanksčių darbo sąlygų ir patogaus darbo grafiko, pavyzdžiui, studentams, mamoms auginančioms vaikus ir pan. • Jauniems žmonėms, neturintiems darbo patirties, lengviau įsilieti į darbo rinką ir įgyti jos. • Jei dėl tam tikrų priežasčių darbuotojas kurį laiką nedirbo (motinystės ar vaiko priežiūros atostogos, liga ir kt.), jis gali susigrąžinti prarastus įgūdžius bei įgyti įvairios darbo patirties. • Laikini darbuotojai gali tobulinti savo įgūdžius ir sugebėjimus, naudotis nemokamais kursais ir užmegzti kontaktų. • Būdamas nuomojamu darbuotoju gali dirbti keliose laikino įdarbinimo įmonėse, taip užsitikrindamas nenutrūkstamą darbo vietų pasiūlą. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nesuteikia saugumo ir stabilumo jausmo. • Nuomojamas darbuotojas nesijaučia pilnavertis kompanijos narys. • Paskirtas darbas gali būti neįdomus, nuobodus ar fiziškai sunkus. • Dažnai nėra suteikiamas papildomas gerovės paketas (priedai prie atlyginimo, mobilusis telefonas, įmonės automobilis, sveikatos draudimas). • Mažas socializacijos laipsnis. • Laikina darbo sutartis ne visais atvejais tampa neterminuota. • Darbuotojai gali būti neįtraukiami į sprendimo priėmimo procesą.

Šaltinis: sukurta autorės remiantis susistemintu mokslinę literatūrą ((Koster, 2005; Foote, 2004; Chambel & Castanheira, 2006; Burgess & Connell, 2006)

Apibendrinant pirmąjį skyrių, galima teigti, kad:

- Organizacijos, susidurdamos su pokyčiais verslo aplinkoje, buvo priverstos keisti požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą, skatindamos laisvesnį darbo jėgos judėjimą. Paslaugų pirkimas iš išorės – vienas iš naujų požiūrių. Jis buvo paskatintas dėl to, kad šiuo būdu yra pasiekiamas lankstumas, o organizacija gali sutelkti dėmesį į esminius organizacijos tikslus. Vienas iš reikšmingiausių pokyčių įvyko paskutiniame XX amžiaus dešimtmetyje, kai pradėjo plisti laikinasis įdarbinimas – viena iš netradicinių darbo organizavimo formų.

- Laikinis įdarbinimas - tai trišaliai santykiai tarp darbuotojo, laikinojo įdarbinimo įmonės bei laikinojo darbo naudotojo. Jo dėmesio centre atsiduria laikinasis darbuotojas, kuris darbo sutartį sudaro su laikino įdarbinimo agentūra, kuri yra oficialus ir teisėtas jo darbdavys, ir yra paskirtas dirbti kitoje organizacijoje, kurios vadovas jam paskiria atsakomybes bei prižiūri atliekamą darbą.

- Darbo nuoma turi ir privalumų ir trūkumų, jie liečia abi šalis, t.y. laikinąjį darbuotoją bei laikinojo darbo naudotoją. Pagrindiniai personalo nuomos privalumai laikinajam darbuotojui yra: patogus darbo grafikas, jauniems žmonėms be patirties lengviau įsilieti į darbo rinką, tobulinti įgūdžius, galimybė dirbti keliose organizacijose vienu metu ir kt. Iš esminių trūkumų išskiriamas nesaugumo jausmas, darbuotojo savijauta kaip nepilnaverčio komandos nario, dažnai nėra suteikiamas papildomas gerovės paketas, terminuota darbo sutartis ne visada tampa neterminuota, darbuotojai gali būti neįtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, mažas socializacijos ir įsipareigojimo laipsnis. Laikinojo darbo naudotojų atžvilgiu, reikšmingi privalumai pasirinkti darbo nuomą yra: darbuotojų darbo skaičiaus stabilumo išlaikymas (sezono metu, kai padidėja darbų apimtys), laikinųjų darbuotojų pagal poreikį pakeitimas kitu, nereikia rūpintis laikinųjų darbuotojų administraciniais kaštais, mažesnės darbuotojo atrankos išlaidos, tiksliai kontroliuojamas organizacijos biudžetas ir kt. Iš esminių trūkumų išskiriami šie: gali nukentėti darbo našumas, nes laikinieji darbuotojai nesijaučia labai lojalūs organizacijai, neigiamas poveikis laikinųjų darbuotojų motyvacijai, nėra visais atvejais užtikrinama laikinųjų darbuotojų darbo kokybė ir kt.

1.2. LAIKINOJO ĮDARBINIMO PATIRTIS PASAULYJE IR LIETUVOJE

1.2.1. Laikinojo įdarbinimo paplitimas pasaulyje

Laikinas agentūros darbuotojas, arba kitaip – nuomuojamas darbuotojas įdarbintas skirtingose šalyse gali būti suprantamas skirtingai. Darbo nuomos supratimas skirtingose šalyse gali būti painus dėl kelių priežasčių. Pirmą, nėra bendros terminijos, kuri tiksliai apibrėžtų darbo sąvoką. Antra, sunku rasti prieinamos informacijos apie darbo nuomą, nes laikini darbuotojai gali būti įtraukti ir į kažkuria kitą įdarbinimo kategoriją, kaip, pavyzdžiui, darbas ne pilnu etatu (Burgess, Connell, 2004).

Per paskutinius trejus metus (2008 - 2011 m.), o ypač 2009 m. pasaulinė darbo rinka pajuto stiprius ekonominio nuosmukio požymius. Kai kurios šalys ekonominės krizės buvo veikiamos stipriau, kitos – išslaikė savo stabilumą. Todėl esami rodikliai matuojantys darbo rinkos klestėjimą skirtingose pasaulio šalyse žymiai skiriasi priklausomai nuo to kiek kiekviena šalis buvo įtakota ekonominio nuosmukio. Laikinasis įdarbinimas ekonomikos nestabilumą buvo paveiktas taip pat: pirmieji nuosmukio ženklai buvo jaučiami jau 2008 m. pavasarį ir tik dar labiau susitiprėjo išibėgėjant 2009 metams. 2009 m. duomenimis, pasauliniu mastu laikinųjų darbuotojų skaičius sumažėjo 6 proc. (Ciett, 2011).

2009 m. duomenimis, pasaulyje veikė 72000 laikinojo įdarbinimo agentūrų, turinčių 169000 padalinių visame pasaulyje bei juose dirbančių apie 741000 vidinio personal (žr. 1 priedą). 2009 m. pajamos iš personalo nuomos siekė 203 milijardus eurų (16 proc. mažiau nei 2008 m.), iš kurių 29 proc. yra pasiekta dešimties didžiausių laikinojo įdarbinimo agentūrų. Japonija pasiekė 24 proc. pelno, ją vijosi Jungtinės Amerikos Valstijos (22 proc.) ir D. Britanija (12 proc.) (Ciett, 2011). 2009 metais nuomuojamų darbuotojų skaičius siekė 9 milijonus, bendras dirbtų laikinųjų darbuotojų valandų skaičius per metus siekė beveik pusę tiek pat valandų kiek dirbo nuolatiniams darbo santykiais įdarbinti darbuotojai, o vidutiniškas laikinųjų darbuotojų išdirbtas laikas buvo ne mažiau negu vienas mėnuo. Beveik trys iš penkių darbuotojų dirbančių per laikinojo įdarbinimo agentūras yra jaunesni negu 30 metų, o trys iš keturių – turi vidurinią išsilavinimą (Ciett, 2011).

Duomenys rodo, kad laikinojo įdarbinimo agentūrų paplitimas Europoje sudaro apie 48 proc., Azijos (Ramiojo vandenyno) šalyse – 34 proc., Šiaurės Amerikos žemyne – 8 proc., Afrikos šalyse – 4 proc., o Japonija, D. Britanija bei Vokietija yra trys pirmaujančios šalys, kurios visos kartu sudaro 56 proc. visų laikinojo įdarbinimo agentūrų visame pasaulyje (Ciett, 2011).

2009 metais visų darbuotojų įdarbintų per laikinojo įdarbinimo įmones globaliai, skaičius siekė devynis milijonus. Tai šešiais procentais mažiau, lyginant su 2008 metų statistika. Europos mastu nuomuojamų darbuotojų skaičius siekia 34 proc., Šiaurės Amerikoje – 23 proc. ir Azijos/Ramiojo

vandenyno šalyse – 14 proc. Jungtinės Amerikos Valstijos įdarbino atitinkamai tiek pat darbuotojų (2,01 mln.) kiek Japonija (1,1 mln.) bei D. Britanija (1,07 mln) kartu sudėjus (žr. 2 priedą). Visos trys šalys (t.y. JAV, Japonija ir D. Britanija) sudaro 47 proc. visų įdarbintų nuomuojamų darbuotojų pasaulyje 2009 metais (Ciett, 2011).

Laikinių darbuotojų skaičius visame pasaulyje nuo 1999 m. iki 2009 m. padidėjo nuo 5,2 mln. iki 9 mln. Europoje, per paskutinius dešimt metų nuomuojamų darbuotojų skaičius išaugo dėl pažangaus darbo rinkos liberalizavimo, ypač Italijoje, Vokietijoje ir Šiaurės Europos šalyse. Už Europos ribų laikinių darbuotojų skaičius beveik padvigubėjo dėl laispsniškos Japonijoje vykdomos darbo rinkos dereguliacijos politikos bei naujos darbuotojų paklausos atsiradimo Brazilijoje bei Pietų Afrikoje (Ciett, 2011) (žr. 3 lent.)

3 lentelė. Laikinių darbuotojų skaičius pagal darbo nuomos modelį (pilnu etatu dirbančių darbuotojų ekvivalentas, perskaičiuotas iš faktiškai dirbtų valandų), (1998-2009 m., tūkst.)

Metai	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Europos šalys												
Austrija	21	24	30	33	31	38	44	47	59	67	68	57
Belgija	60	63	71	68	66	66	73	78	88	95	92	72
Bulgarija	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	5	5
Čekija	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	35	36
Danija	7	7	8	10	10	11	13	17	21	17	21	18
Suomija	9	8	9	11	11	12	14	16	18	28	32	40
Prancūzija	458	515	604	602	570	555	570	586	603	638	604	447
Vokietija	246	276	328	341	318	330	385	444	580	715	760	625
Graikija	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	8	8	5
Vengrija	nž	nž	nž	nž	30	39	53	54	55	55	55	22
Airija	9	10	25	25	25	25	25	25	30	35	35	35
Italija	10	26	69	67	82	132	154	157	184	222	225	162
Lietuva	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	1
Liuksemburgas	2	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
Makedonija	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	2	2	2	5
Olandija	180	186	183	178	169	154	157	176	207	233	242	213
Norvegija	11	11	11	12	11	10	12	15	24	25	26	20
Lenkija	nž	nž	nž	nž	nž	19	25	27	35	60	90	72
Portugalija	33	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Rumunija	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	30	22
Slovakija	nž	nž	nž	nž	nž	nž	11	nd	nd	nd	14	14
Slovėnija	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	3	3
Ispanija	110	133	133	126	123	123	124	130	141	160	141	141
Švedija	18	24	42	38	37	29	30	32	37	59	59	46
Šveicarija	30	34	39	38	37	36	41	49	61	70	69	57
D. Britanija	696	761	1027	1027	1036	1111	1175	1219	1265	1378	1220	1068
Viso:	1900	2126	2629	2625	2605	2739	2955	3120	3460	3917	3885	3214

3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

3 lentelės tęsinys

Metai	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ne Europos šalys												
Argentina	47	46	48	47	34	54	70	81	88	96	96	76
Australija	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	100
Brazilija	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	800	859	876	902
Čilė	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	86	33	30	29
Kolumbija	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	550
Japonija	307	395	537	612	693	743	890	1060	1220	1330	1400	1098
Meksika	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	25	24	24
Peru	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	43
Pietų Afrika	nž	nž	nž	nž	nž	nž	nž	300	300	300	500	924
Pietų Korėja	nž	nž	nž	nž	nž	nž	50	57	66	75	78	84
Urugvajus	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	15	nd
JAV	2530	2600	2700	2300	2160	2380	2670	2910	2960	2960	2660	2010
Viso:	2884	3041	3285	2959	2887	3177	3680	4408	5520	5678	5679	5775
Visas pasaulis	4784	5167	5914	5584	5492	5916	6635	7528	8980	9595	9564	8989

Čia: nž: nežymus;

nta: nėra teisiškai atpažįstama;

nd: nepateikiama duomenų.

Šaltinis: adaptuota pagal CIETT (International Confederation of Private Employment Agencies), 2011.

Tarp visų pasaulio darbuotojų, 9 mln., t.y. apie 1,5 proc. sudaro laikini darbuotojai, dirbantys pagal darbo nuomos modelį. Šis rodiklis varijuoja nuo 3,6 proc. D.Britanijoje iki 0,1 proc. Graikijoje Europoje, ir nuo 6,5 proc. Pietų Afrikoje iki 0,4 proc. Pietų Korėjoje, ne Europoje. Pastebima tendencija, kad nuo 1998 m. iki 2006 m. laikinų darbuotojų skaičius tarp visų darbuotojų didėjo, o nuo 2007 m. iki 2009 m. - krito. Tam ypač įtakos turėjo JAV bei Europoje prasidėjęs ekonominis nuosmukis. Iš 3 lentelės pateiktų duomenų galima matyti, kad laikinų agentūros darbuotojų skaičius, per dešimt metų Vokietijoje išaugo tris kartus (nuo 246 iki 760 tūkst.) ir šį augimą didžiąją dalimi lėmė kai kurių suvaržymų agentūroms panaikinimas, Prancūzijoje du kartus (nuo 458 iki 638 tūkst.), D.Britanijoje (nuo 696 tūkst. iki 1.378 mln.) ir Nyderlanduose (nuo 180 iki 242 tūkst.) taip pat apie du kartus. Mažesnėse šalyse, tokiose kaip Suomija, Austrija, Belgija ir Danija, taip pat buvo matomas akivaizdus laikinų agentūros darbuotojų skaičiaus augimas. Šiuo metu darbo nuoma plačiausiai taikoma yra D.Britanijoje, Prancūzijoje, Nyderlanduose ir Vokietijoje (Ciett, 2011).

Ne Europos Sąjungos šalyse stipriausias pozicijas pagal įdarbintų laikinų darbuotojų skaičių užima Jungtinės Amerikos Valstijos, kurių laikinų darbuotojų skaičius su nedideliais pasvyravimais sėkmingai kilo nuo 2.530 mln. iki 2.960 mln. Iš pateiktų duomenų 3 lentelėje galima matyti, kad Japonija laikinų darbuotojų skaičių nuo 1998 m. padidino net 4,5 karto (nuo 307 tūkst. iki 1.4 mln.).

Pastebimos Brazilijos, Pietų Afrikos bei Pietų Korėjos tendencijos dirbti pagal darbo nuomos modelį. Argentina savo ruožtu laikinų darbuotojų skaičių be ypatingai stiprių svyravimų išlaikė iki šių dienų (Ciett, 2011).

Laikini darbuotojai lyginant su nuolatiniais (angl. permanent) darbuotojais dirbančiais pagal neterminuotas darbo sutartis, dirbo mažiau darbo valandų per metus, išskyrus Švedijos atvejį, kai 2009 m. laikinų darbuotojų vidutiniškas dirbų valandų skaičius buvo beveik identiškas nuolatinų darbuotojų dirbtų valandų skaičiui (1.625 mln. valandų dirbo nuolatiniai darbuotojai, 1.627 mln. val. – laikini darbuotojai) (Ciett, 2011).

Laikinų darbuotojų dirbtų valandų skaičius skirtingose šalyse žymiai skiriasi: Čekijoje jos sudaro tik 15 proc., o tuo tarpu Argentinoje – net 87 proc. (Ciett, 2011).

Daugelyje šalių vidutinis agentūros darbuotojo darbo laikas viršija vieną mėnesį, o dažnai net tris mėnesius. Pagal vieno mėnesio darbo laiko trukmę pirmauja Italija su 66 proc. ir Lenkija su 63 proc. darbuotojų. Priešingai, Pietų Korėjoje, laikinų darbuotojų darbo trukmė dažniausiai (66 proc. visų atvejų) yra ilgesnė nei 3 mėnesiai, Švedijoje – 72 proc. darbuotojų (Ciett, 2011).

Personalo nuomos privalumai vis labiau pripažįstami visame pasaulyje ir didėjantis laikinų darbuotojų įdarbinimas tai tik dar sykį pagrindžia, (nepaisant ekonominio nuosmukio padarinių nuomuojamų darbuotojų skaičiaus mažėjimui), vis dėl to yra likę keletas pasenusių apribojimų:

- Nepagrįsti reguliavimo suvaržymai: apribojimai tam tikroms sritims naudotis darbo nuomos paslauga (viešajame sektoriuje Prancūzijoje, Belgijoje ir Ispanijoje, statybų sektoriuje Vokietijoje ir Ispanijoje), nustatytas maksimalus laikino darbuotojo įdarbinimo laikas, kiti sunkiai paaiškinami apribojimai (Belgijoje, Prancūzijoje, Ispanijoje, Lenkijoje) (EuroCiett, 2007).
- Suvaržymai laikino įdarbinimo agentūroms teikti papildomas paslaugas: keliose Europos šalyse (Liuksemburgas, Norvegija, Ispanijoje, Graikijoje) agentūroms įstatymais yra uždrausta teikti papildomas paslaugas, tokias kaip darbuotojų paieška ir atranka, išdarbinimas, mokymai ar darbo užmokesčio apskaita (EuroCiett, 2007).

Nepaisant šių suvaržymų, visame pasaulyje kiekvienais metais apie 6 mln. darbuotojų dirba kaip laikini darbuotojai įvairiuose verslo sektoriuose ir įvairiose pramonės šakose, tačiau laikino darbuotojo charakteristikos labai skiriasi skirtingose šalyse, kaip ir užimamos pareigos ir ūkio šakos.

Dauguma laikinų darbuotojų yra moterys, jauni ir nekvalifikuoti darbuotojai. Žinoma, kai kurios ūkio šakos, kaip žemės ūkis, statybų ir sveikatos apsaugos sektoriai reikalauja didelio skaičiaus nekvalifikuotų ir vidutinės kvalifikacijos darbo jėgos, kuri patenkintų sezoninius darbų paklausos svyravimus. Laikino darbo prigimtis sako, kad toks įdarbinimo būdas yra mažiau socialiai apsaugotas ar jų interesai nėra ginami profesinių sąjungų, lyginant su nuolatiniais darbuotojais. Taip pat jiems yra

mokamas žemesnis darbo užmokestis, ir įprastai nėra suteikiamas papildomas gerovės paketas (Burgess, Connell, 2004).

Laikini darbuotojai gali būti skirstomi pagal tokias charakteristikas kaip lytis, amžius, išsilavinimas, darbas pagal veiklos sektorius, kita. Skirtingose pasaulio šalyse laikinųjų darbuotojų charakteristikos turi tik toms šalims būdingų bruožų.

Lytis. Tarp laikinų darbuotojų vidutiniškai moterų ir vyrų santykis yra panašus, bet skirtingose šalyse procentai varijuoja. Australijoje pasiskirstymas tarp vyrų ir moterų yra pats kontrastiškiausias: tarp laikinų darbuotojų moterų yra 70 proc., vyrų - tik 30 proc. Priešinga situacija vyrauja Europos šalyje Austrijoje: 80 proc. agentūrų darbuotojų yra vyrai, 20 proc. – moterys. Tuo tarpu, Japonijoje, Suomijoje, Danijoje dominuoja moterys, kurios atitinkamai sudaro 66 proc., 66 proc. ir 61 proc. Kitose šalyse, tokiose kaip JAV, Lenkijoje, Norvegijoje, Rumunijoje, Čilėje, Italijoje vyrų ir moterų skaičius yra pasiskirstęs tolygiai. Skirtingas pasiskirstymas įvairiose šalyse tarp moterų ir vyrų, dirbančių laikiną darbą, dažniausiai yra įtakotas valstybės ekonominės ir socialinės situacijos. Daug daugiau vyriškosios lyties atstovų dirba gamybos srityje, o moterų – paslaugų sektoriuje (Burgess, Connell, 2004; Trade Union congress duomenys, 2005; Bryson, Blackwell, 2006).

Amžius. Tarp laikiną darbą dirbančių darbuotojų daugiausiai yra iki 30 metų amžiaus. Ypatingai daug jaunimo, dirbančio laikinus agentūros darbus, yra Pietų Afrikoje (11 proc. – iki 21 m. amžiaus, 40 proc. – 21-25 m. amžiaus, 39 proc. – 25–26 m.). Taigi Pietų Afrikoje laikinieji darbuotojai virš 30 m. sudaro tik 10 proc. Brazilijoje 85 proc. visų laikiną darbą dirbančių darbuotojų yra jaunesni negu 30 metų amžiaus, Urugvajuje – 75 proc., Graikijoje – 73 proc. Panaši tendencija vyrauja ir Japonijoje (72 proc.), Meksikoje (69 proc.), Nyderlanduose (61 proc.). Priešinga tendencija, kur amžiaus vidurkis tarp laikinųjų darbuotojų viršija 30 m. dominuoja – Makedonijoje (69 proc.), JAV (68 proc.), bei Vokietijoje (60 proc.). Jauni žmonės dirbami per laikino įdarbinimo agentūras gali lanksčiau derinti studijas ir darbą, jiems tai puiki galimybė įgyti darbo patirties, nuspręsti kokio pobūdžio darbas jam yra įdomus ir ar jis turi įgūdžių jį atlikti, o kokį darbą dirbti jo turimų sugebėjimų nepakanka. Vyresnio amžiaus laikinų darbuotojai tarp visų laikinų darbuotojų vis dar užima nedidelę dalį, tačiau jų skaičius taip pat didėja. Šį augimą paaiškina demografiniai pokyčiai (senėjanti populiacija ir aukštesnis pragyvenimo lygis), taip pat vyresnio amžiaus darbuotojai aktyvūs būna ir pasiekę pensinį amžių (Burgess, Connell, 2004; Trade Union congress duomenys, 2005; Bryson, Blackwell, 2006; Cielt, 2011).

Išsilavinimo lygis. Laikini darbuotojai dažnai neturi aukštojo išsilavinimo, kai kurie baigę tik vidurines mokyklas, o kai kurie neturi įgiję net vidurinės mokyklos brandos atestato. Visame pasaulyje tarp laikinai dirbančių darbuotojų, 51 proc. yra baigę vidurinį išsilavinimą, o 23 proc. – ne. Ispanija (56 proc.) ir Čekija (70 proc.) yra vienos iš šalių, kuriose toks didelis procentas laikinų darbuotojų,

kurie nėra baigę vidurinio išsilavinimo. Tik 5 proc. šiose valstybėse agentūros darbuotojų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą. Japonija ir Norvegija pirmauja pagal (atitinkamai 2 ir 3 proc.) žemiausią skaičių laikinų darbuotojų be vidurinio išsilavinimo ir turinčių didžiausią laikinų darbuotojų skaičių su aukštesniu išsilavinimu: Japonijoje – 46 proc., Norvegijoje – 49 proc. Darbo nuoma yra puikus būdas padėti neturintiems išsilavinimo darbuotojams įsitvirtinti darbo rinkoje ir įgauti vertingos darbo patirties (Burgess, Connell, 2004; Trade Union congress duomenys, 2005; Bryson, Blackwell, 2006; Ciett, 2011).

Darbo veiklos sektoriai Europoje. Laikini darbuotojai pagal statistinius duomenis Europoje dažniausiai dirba gamybos, paslaugų, statybos, viešojo administravimo ir žemės ūkio sektoriuose. Gamybos sektorius ypatingai dominuoja Lenkijoje, jame dirbančių darbuotojų yra apie 70 proc., Vengrijoje – 61 proc., Čekijoje – 52 proc. Viešajame sektoriuje daugiausiai dirbančių darbuotojų – 48 proc. yra Danijoje, statybų sektoriaus laikinųjų darbuotojų gausa gali pasigirti Liuksemburgas – 27 proc. ir Prancūzija – 23 proc. Žemės ūkio sektoriuje dirbančių darbuotojų procentas yra mažiausias visoje Europoje, daugelyje šalių turintis tik po kelis procentus. Iš Europos valstybių, 12 proc. darbuotojų dirba agrikultūrinėje srityje Vengrijoje. Paslaugų sektoriuje daugiausia darbuotojų dirba Norvegijoje (64 proc.) ir Ispanijoje (62 proc.) (Ciett, 2011)

Darbo veiklos sektoriai už Europos ribų. Paslaugų sektoriuje dirba daugiausiai laikinų darbuotojų, jų skaičius svyruoja nuo 22 proc. Meksikoje iki net 78 proc. Čilėje, kas pastarojoje šalyje sudaro didžiausią laikinųjų darbuotojų rinką. Viešasis sektorius stipriausias Meksikoje (22 proc.), silpniausias – Kolumbijoje (1 proc.). Statybų sektoriuje daugiausiai laikinų darbuotojų dirba Pietų Afrikoje (17 proc.), žemės ūkio – Brazilijoje (10 proc.) Gamybos sektorius užima antrą vietą po paslaugų sektoriaus šalyse už Europos ribų, Pietų Korėjoje – 42 proc. laikinų darbuotojų, Kolumbijoje – 38 proc. (Ciett, 2011).

Agentūros darbuotojų motyvacija. Pagrindiniai motyvai būti įdarbintam trišaliais santykiais t.y. laikinu agentūros darbuotoju ne Europos šalyse yra susiję su karjeros perspektyvomis. Laikini darbuotojai tokiu būdu tikisi lengviau ateityje susirasti pastovų darbą (tuo vadovaujasi 59 proc. darbuotojų dirbančių JAV) ir gauti papildomų pajamų (pagrindintis motyvas net 68 proc. darbuotojų Brazilijoje). Papildomi mokymai organizacijoje, lankstesni darbo santykiai tampa taip pat svarbia priežastimi, dėl kurios darbuotojai sutinka būti įdarbinti trišaliais santykiais. Europoje, taip pat dominuoja laikinų darbuotojų įsitikinimas, kad darbo nuoma padės vėliau lengviau surasti nuolatinį darbą (Olandijoje – 28 proc.), arba įgauti daugiau darbo patirties (Suomijoje – 30 proc.). Kiti motyvai yra susiję su įgijimu papildomų pajamų (Suomijoje – 38 proc.) bei lanksčiais darbo santykiais – (Olandijoje – 28 proc.) (Ciett, 2011).

Darbo nuoma atveria didesnes galimybes laikiniems darbuotojams įsitvirtinti darbo rinkoje ateityje ir gali pasiūlyti lanksčius darbo sprendimus kiekvienam skirtingose gyvenimo stadijose (žr. 2 paveikslą)

Studentai	Žmonės be patirties	Patyrę darbuotojai	Atleisti darbuotojai	Pensininkai
<ul style="list-style-type: none"> • Laikinas darbas užtikrina finansinę paramą studijų metu 	<ul style="list-style-type: none"> • Pirmoji profesinė patirtis. • Laikina darbo sutartis gali vesti prie neterminuotų darbo santykių. 	<ul style="list-style-type: none"> • Naujo darbo galimybės, kurios gali pagerinti asmenines gyvenimo sąlygas. • Suteikia lanksčias darbo sąlygas, kurios užtikrina įsipareigojimų šeimai suderinamumą. 	<ul style="list-style-type: none"> • Palengvina perėjimą iš vieno darbo į kitą, pasitelkus išdarbinimo paslaugą. 	<ul style="list-style-type: none"> • Papildomos pajamos. • Galimybė dirbti pagal galimybes ir patenkinti darbo poreikį

Šaltinis: sudaryta pagal Ciett, 2011

2 pav. Laikinojo įdarbinimo privalumai skirtingoms žmonių grupėms

Personalo nuomos modeliu dirbantys darbuotojai kuria naujas darbo vietas. Jeigu ne laikinos įdarbinimo agentūros, naujos darbo vietos net nebūtų egzistavusios. 2010 metų duomenimis, dauguma darbuotojų prieš įsidarbinant per laikinojo įdarbinimo agentūras nebuvo anksčiau niekur dirbę (apie 37 proc.). Šie duomenys iš karto pasikeitė po to, kai darbuotojai padirbo pagal darbo nuomos modelį. Vidutiniškai apie 15 proc. darbuotojų įsidarbino kaip nuomuojami darbuotojai ir taip sumažino nedarbingumo lygį. Darbo nuoma buvo tarsi pirminis žingsnis nuolatinį darbo santykių link. Po laikino įdarbinimo apie 74 proc. darbuotojų Prancūzijoje sėkmingai susirado nuolatinį darbą, Norvegijoje – 80 proc., Portugalijoje – 71 proc. Agentūrinis darbas yra taip pat puiki išeitis tiems, kurie darbo rinką papildė pirmą kartą. Apklausi Europiečiai (5373 piliečių) sutinka su teiginiu, kad laikinas įdarbinimas padeda susirasti pirmą darbą. Daugiausiai net 96 proc. pasisakiusių už šį teiginį yra Didžiojoje Britanijoje, Belgijoje (86 proc.) Lenkijoje (85 proc.), mažiausiai (59 proc) – Vokietijoje. Laikinos įdarbinimo agentūros yra ne tik gera išeitis surasti pirmą darbą, bet ir vėliau lengviau įsidarbinti pagal neterminuotus nuolatinis darbo santykius. Su tuo sutinka net 90 proc. D. Britanijos gyventojų, 78 proc. olandų, 77 proc. lenkų (Ciett, 2011).

Persnalo nuoma padeda kovoti su nelegaliu darbu, kuris suaktyvėja ekonomikos ciklų svyravimo laikotarpiais, ir taip užtikrina darbo jėgos paklausos ir pasiūlos pusiausvyrą. Pavyzdžiui, Italijoje nelegalus darbas sumažėjo keliais procentiniais punktais nuo 2005 iki 2009 metų. Pastebima tendencija, kad laikinų darbuotojų amžiaus vidurkis vis labiau kyla. Pavyzdžiui Italijoje darbuotojų amžiaus

vidurkis virš 50 metų amžiaus nuo 2004 iki 2008 metų kilo proporcingai nuo 3 iki 5 proc. Prancūzijoje, darbuotojų kuriems virš 50 metų skaičius auga kiekvienais metais. Nuo 1996 m. iki 2009 m. jis padvigubėjo nuo 4,1 iki 8,6 procentinio punkto (Ciett, 2011).

Laikino įdarbinimo agentūros gali pasiūlyti darbo įvairioms visuomenės grupėms: migrantams, moterims grįžtančioms iš vaiko priežiūros atostogų, neįgaliesiems. Iš esmės, laikinas įdarbinimas yra puiki išeitis tokiu būdu vėl atgauti įgūdžius bei kaupti darbo patirtį. Pavyzdžiui Prancūzijoje visų neįgaliųjų darbuotojų pasiskirstymas atrodo taip: 43 proc. neįgaliųjų darbuotojų priskiriami prie kvalifikuotų pagalbinių darbininkų, 7 proc. jų užima vidutinio sunkumo sugebėjimų reikalaujančias pozicijas, 16 proc. neįgaliųjų darbuotojų yra tarnautojai dirbantys įvairaus lygio institucijose ir 34 proc. jų yra nekvalifikuoti pagalbiniai darbininkai (Ciett, 2011).

Vis daugiau organizacijų įvairiose šalyse, tiek Europoje, tiek už jos ribų naudojasi laikino įdarbinimo agentūrų paslaugomis, kad gebėtų išlaikyti konkurencingumą. Žvelgiant į Europos šalių pavyzdį, 2009 metų duomenimis, 21 proc. visų organizacijų naudojasi laikino įdarbinimo paslaugomis.

Iš pirmaujančių šalių pagal darbo nuomos modelio taikymą savo kompanijoje pirmauja Belgija (57 proc.), Danija (49 proc.), atsilieka Lenkija (vos 2 proc.), Turkija (3 proc.). Lietuvoje šiuo atžvilgiu apie 5 proc visų organizacijų naudojasi personalo nuomos paslaugomis. Didžiausi procentai yra tose šalyse, kuriose labiausiai išvystyta darbo rinkos politika, žemiausi - šalyse, kuriose darbo santykiai tebelaukia lankstesnių reformų taikymo (Ciett, 2011).

Naudodamos darbo nuomą organizacijos stengiasi minimalizuoti riziką, kai artima kompanijos ateitis nėra visiškai aiški. Darbo nuoma kompanijoms palanki dėl išaugusių darbo apimčių arba sezoniškumo. Laikinas darbuotojų įdarbinimas taip pat palankus ieškant tinkamo nuolatinio darbuotojo įdarbinant jį laikinai arba kai nuolatinis darbuotojas išeina ir reikia, kad jį greitai pakeistų kitas. Pastarasis metodas, nuolatinio darbuotojo pakeitimas jo ligos ar atostogų metų dažnai pasiteisina Jungtinėse Amerikos Valstijose (80 proc. visų įdarbintų laikinų darbuotojų). Tuo tarpu D. Britanijoje trys iš penkių darbdavių pasisako už laikinų darbuotojų įdarbinimą išaugus darbo apimtims. Olandijoje agentūros darbuotojų paklausa dažniausiai išauga kai reikia papildomos darbo jėgos dėl įmonėje padidėjusių darbų ir kai nuolatinis darbuotojas laikinai palieka savo darbo vietą (atostogos, liga kt.) (Ciett, 2011).

1.2.2. Laikinojo įdarbinimo teisinis reglamentavimas ES šalyse

Daug diskusijų kelia darbo nuomos teisinis reglamentavimas Europoje. Buvo siūloma suvienodinti visas darbo sąlygas, tokias kaip atlyginimas bei socialinės garantijos laikinai įdarbintiems darbuotojams. Šis požiūris siekė užtikrinti vienodas darbo sąlygas laikiniems ir pastoviams

darbuotojams. 2008 m. Europos Sąjunga išleido direktyvą dėl laikinų darbuotojų darbo sąlygų Europos Sąjungos šalyse, kurioje kalbama, kad agentūros darbuotojai, negali būti diskriminuojami dėl jų darbo sutarčių prigimties, jeigu jų atliekamas darbas yra tokio pat ar panašaus pobūdžio, kaip ir nuolatinių kompanijos darbuotojų (Burgess, Connell, 2004).

Teisinis laikino įdarbinimo reguliavimas yra apibrėžiamas 5 lygiais:

1. Globaliu (konvencija dėl privačių įdarbinimo agentūrų Nr. 181, priimta 1996 m.).
2. Europiniu (Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2008/104/EB dėl darbo per laikinojo įdarbinimo įmones).
3. Nacionaliniu (valstybėje galiojantys darbo teisės įstatymai).
4. Per socialinius partnerius (kolektyvinio darbo susitarimai).
5. Laikino įdarbinimo savireguliacija (privatinių įmonių vidiniai susitarimai, laikino įdarbinimo įmonių asociacijos).

Iki 2011 metų gruodžio mėnesio Parlamento ir Tarybos direktyva 2008/104/EB dėl darbo per laikinojo įdarbinimo įmones privalo virsti į valstybinį įstatymą 27 (dvidešimt septyniose) ES šalyse (Eurociett external newsletter, 2011).

Direktyvos vienas iš tikslų yra garantuoti laikinai įdarbintiems darbuotojams vienodas teises, apsaugą sveikatos ir saugumo srityse. Darbuotojai privalo būti supažindinti su galima rizika, susijusia su darbo vykdymu pradėję dirbti paskirtoje įmonėje. Taip pat direktyvoje minima, kad kiekvienas darbuotojas privalo būti tinkamai instruktuojamas priklausomai nuo darbo pobūdžio, darbuotojo kvalifikacijos ir patirties. Tuo tarpu, asmenys, kurie atsako už darbo saugą turi būti informuoti, kad į įmonę buvo priimti laikinieji darbuotojai (Usonis, Bagdanskis, 2008).

Europos Sąjungos valstybės narės gali būti suskirstytos į tris kategorijas:

1. Šalys neturinčios darbo nuomos santykių reglamentavimo arba turinčios labai ribotą specifinį reguliavimą: Danija, Airija, Jungtinės Karalystės, dauguma 2004 m. ir vėliau prisijungusių ES šalių.
2. Šalys, turinčios specifinius laikinojo darbo reguliavimo teisės aktus, kurie reglamentuoja trišalius darbo nuomos santykius, t.y. tarp agentūros, darbuotojo bei įmonės: Vokietija, Austrija, Liuksemburgas, Nyderlandai, Švedija, Ispanija.
3. Šalys, kurios reglamentuoja ne tik trišalius santykius, bet ir laikinai įdarbinto darbuotojo statusą: Belgija, Prancūzija, Italija, Portugalija, Graikija (Usonis, Bagdanskis, 2008).

Pasak Alain Dehaze, Europos laikinojo įdarbinimo įmonių asociacijos viceprezidento, ES direktyvą dėl laikinųjų darbuotojų įdarbinimo pripažįsta kaip galingą priemonę visoms ES narių vyriausybėms. Įgyvendinimo įtaka agentūriniam darbui bus didelė, nes bus panaikinti laikinų darbuotojų įsidarbinimo gamybos, statybos sektoriuose apribojimai, tokiu būdu darbuotojams bus

suteiktos didesnės įsidarbinimo galimybės, mažės nedarbas bei kils ekonomikos lygis (Eurociett external newsletter, 2011).

1.2.3. Laikinojo įdarbinimo patirtis Lietuvoje

Lietuvoje darbo nuoma palyginti su kitomis pasaulio šalimis dar visai naujas reiškinys. Laikinas įdarbinimas yra taikomas 8 metai, šiuo metu veikia 13 personalo nuomos bendrovių, kai kurios – daugiau nei penkti metai. Vilniuje – 10, Klaipėdoje – 2, Kaune – 1. Praktikoje darbo nuoma šalyje pradėta taikyti apie 2003-sius metus. Personalo nuomos atsiradimą Lietuvos darbo rinkoje inicijavo tarptautinės organizacijos, kurioms laikinas įdarbinimas yra įprasta lanksti darbo organizavimo forma kitose pasaulio šalyse. Lietuvoje laikinu įdarbinimu buvo susidomėta dėl tarptautinėse organizacijose taikomo darbuotojų skaičiaus apribojimo (angl. „headcount“). Laikiniai įdarbinami yra daugiausiai administracijos darbuotojai: nuo asistentų iki aukščiausio lygio vadovų. Šių dienų darbo nuoma Lietuvoje yra įgavusi visai kitą pobūdį: laikiniai įdarbinami ne tik administracijos darbuotojai bet ir žemesnės kvalifikacijos darbuotojai: sandėlininkai, pakuotojai, fasuotojai, gamybos darbininkai ir kiti.

2007 metų balandžio mėnesį Lietuvos laikino įdarbinimo įmonės įsteigė Laikiną įdarbinimo Įmonių Asociaciją (LIĮA). Tai pirmoji ir vienintelė Lietuvos mastu veikianti laikino įdarbinimo praktikus jungianti organizacija, kuri aktyviai dalyvauja kuriant darbo nuomos įstatyminę bazę, motyvuojanti rinkos dalyvius naudotis laikino įdarbinimo paslaugomis emigracijos ir nelegaliam darbui mažinti (LIĮA duomenys, 2011).

Nuo 2010 m. liepos mėnesio LIĮA yra Europos Privačių Įdarbinimo Agentūrų Konfederacijos (angl. Eurociett) bei Tarptautinės Privačių Įdarbinimo Agentūrų Konfederacijos (angl. Ciett) narė. LIĮA duomenimis, laikinasis įdarbinimas populiarėja. 2010 m. pirmąjį ketvirtį laikiniai įdarbinti darbuotojai dirbo apie 345 tūkstančius valandų, o ketvirtąjį ketvirtį apie 749 tūkstančius valandų. Daugiau darbo nuomos tema Lietuvoje pradėta diskutuoti dar visai neseniai, ypatingai šiuo metu, t.y. 2011 metais, kai baigiamas įforminti personalo nuomos teisinis reglamentavimas. 2011 m. gegužės mėnesį Lietuvos Respublikos Seimas svarstė ir priėmė įdarbinimo per laikinojo įdarbinimo įmones įstatymą, kuriame yra apibrėžtos trijų laikinojo įdarbinimo procese dalyvaujančių šalių teisės ir pareigos, darbo santykių tarp laikinųjų darbuotojų ir laikinojo įdarbinimo įmonių darbo reguliavimas (LIĮA duomenys, 2011).

Į Lietuvos teisinę bazę perkeliama Europos Direktyvos (2008/104/EB) dėl darbo per laikinojo įdarbinimo įmones nuostatos. Ši direktyva skirta garantuoti laikinųjų darbuotojų apsaugą, apibrėžti jų teises bei pareigas bei taikyti vienodo požiūrio principą laikinojo įdarbinimo agentūras pripažįstant

teisėtais darbdaviais. Remiantis šiomis nuostatomis siekiama plėtoti lanksčias darbo organizavimo formas ir sukurti daugiau darbo vietų (Europos Parlamento ir Tarybos direktyva, 2008).

Šis įstatymo priėmimas atvers daugiau galimybių laikinojo įdarbinimo verslui bei laikino įdarbinimo perspektyvoms Lietuvoje apskritai. Įdarbinimo per laikinojo įdarbinimo įmones įstatymo projekte Nr. XIP-2782(2) yra apibrėžti darbo santykių tarp laikinųjų darbuotojų ir laikinojo įdarbinimo įmonės ypatumai, tokie kaip atlyginimas laikiniams darbuotojams nedarbo laikotarpiais tarp skirtingų paskyrimų dirbti, darbo ir įdarbinimo sąlygos pas laikinojo darbo naudotoją laikotarpiu, o taip pat ir įdarbinimo per laikinojo įdarbinimo įmones santykiuose dalyvaujančių asmenų teisės ir pareigos, kurios įtvirtina darbo naudotojų prievolę užtikrinti laikiniams darbuotojams saugias ir sveikatai nekenksmingas darbo sąlygas, atsakomybę už padarytą žalą ir kt. (Europos Parlamento ir Tarybos direktyva, 2008).

Atlikus antrojo skyriaus literatūros mokslinę analizę, galima teigti, kad:

- Darbo nuomos paplitimą pasaulyje lėmė didelis nedarbas, noras didinti darbo produktyvumą, mažinant atleidimo sąnaudas.
- Visame pasaulyje veikia daugiau negu 72 tūkst. laikinojo įdarbinimo agentūrų. 2011 m. duomenimis, laikinojo įdarbinimo agentūrose per metus įdarbima apie 25 milijonus laikinųjų darbuotojų skirtingose organizacijose.
- Europa yra viena iš pirmaujančių regionų, parduodanti daugiausiai laikinojo įdarbinimo paslaugų (net 40 proc. pasaulinių pajamų iš laikinojo įdarbinimo), tarpu Japonija bei Jungtinės Amerikos Valstijos yra pasaulinės lyderės atsakingos už 24 proc. bei 22 proc. atitinkamai uždirbamų pajamų iš darbo nuomos.
- Didžiausią laikinųjų darbuotojų skaičių turi šios 5 valstybės: Jungtinės Amerikos Valstijos, Jungtinė Karalystė, Pietų Afrika, Japonija bei Vokietija. Laikinas įdarbinimas labiausiai pasireiškia valstybėse, kuriose stipriausi darbo rinkos rodikliai, ir mažiausiai – tose šalyse, kuriose įdarbinimo reglamentavimas yra nelankstus, t.y. Graikijoje, Ispanijoje, Rumunijoje.
- Paskutiniaisiais dešimtmečiais, laikinasis įdarbinimas pasaulyje buvo pripažintas tiek socialiai tiek teisiškai. Darbo nuoma vis labiau yra pripažįstama visuomenės kaip priimtina darbo alternatyva prisidedanti prie efektyvaus darbo rinkos skatinimo.
- Žvelgiant iš įstatyminės bazės pusės, Europos Sąjungos šalys narės išskirstomos į tris kategorijas: t.y. šalys neturinčios darbo nuomos santykių reglamentavimo arba turinčios labai ribotą specifinį reguliavimą (Danija, Airija, Jungtinė Karalystė, dauguma 2004 m. ir vėliau prisijungusių ES šalių); šalys, turinčios specifinius laikinojo darbo reguliavimo teisės aktus, kurie reglamentuoja trišalius darbo nuomos santykius, t.y. tarp agentūros, darbuotojo bei įmonės (Vokietija, Austrija,

Liuksemburgas, Nyderlandai, Švedija, Ispanija); šalys, kurios reglamentuoja ne tik trišalius santykius, bet ir laikinai įdarbinto darbuotojo statusą (Belgija, Prancūzija, Italija, Portugalija, Graikija)

- Lietuvoje laikinasis įdarbinimas palyginti su kitomis pasaulio šalimis dar visai naujas reiškinys. Laikinas įdarbinimas Lietuvoje yra taikomas apytikriai nuo 2003 m., apie 8 metus. 2010 m. pirmąjį ketvirtį laikinai įdarbinti darbuotojai dirbo apie 345 tūkstančius valandų, o ketvirtąjį ketvirtį apie 749 tūkstančius valandų. Darbo nuomos įstatymo priėmimas (kuris įsigalioja nuo 2011 m. gruodžio mėn. 1 d.) atvers daugiau galimybių laikinojo įdarbinimo verslui bei laikino įdarbinimo perspektyvoms Lietuvoje apskritai.

1.3. ORGANIZACINIS ĮSIPAREIGOJIMAS KAIP VIENA IŠ LAIKINOJO ĮDARBINIMO PROBLEMŲ

1.3.1. Įsipareigojimo organizacijai koncepcija ir reikšmė personalo darbui

Sąvoka – organizacinis įsipareigojimas atkeliavo iš sociologijos ir išreiškia darbuotojo prisirišimo prie organizacijos jausmą. Organizacinis įsipareigojimas, anot kai kurių mokslininkų, išreiškia susitapatinimo su organizacija būseną, kai įmonės tikslai bei vertybės tampa tolygios darbuotojo keliamiems tikslams bei vertybėms (Passarelli, 2011). Verslo vadyboje, sąvoka „įsipareigojimas“ yra giminingas psichologinei identifikacijai ir darbuotojo įsitraukimui į organizacijos veiklą. Pagal šią koncepciją, įsipareigojimo kompanijai pasekmės gali būti ilgalaikis troškimas dirbti toje pačioje įmonėje, kompanijos keliamų tikslų primėmimas, jos diegiamų vertybių puoselėjimas. Daugelis organizacinių tyrimų bandė nagrinėti du aspektus: kaip padidinti darbuotojų susidomėjimą atliekamu darbu bei kaip sukurti linkusių bendradarbiauti darbuotojų kultūrą kompanijoje (Passarelli, 2011).

Vienas iš dažniausiai cituojamų organizacinio įsipareigojimo apibrėžimų yra suprantamas kaip darbuotojo susitapatinimas su konkrečia organizacija ir dalyvavimas jos veikloje (Porter, Steers ir kt., 1974). Porter et al. (1974) atkreipė dėmesį į tris organizacinio įsipareigojimo sudedamąsias dalis: a) troškimą likti organizacijoje; b) norą dirbti organizacijos naudai; c) tikėjimą organizacijos keliamais tikslais bei puoselėjamomis vertybėmis. Anot Bateman ir Strasser (1984), organizacinis įsipareigojimas yra savo prigimtimi multidimensinis - apimantis darbuotojo lojalumą organizacijai, norą stengtis dėl organizacijos, savo tikslų bei vertybių sutapatinimą su organizacijos bei troškimą likti organizacijoje. Mowday, Steers, and Porter (1979) išskyrė biheivioristinį (angl. behavioral) bei požiūriu pagrįstą (angl. attitudinal) organizacinius įsipareigojimus. Požiūriu pagrįstas organizacinis įsipareigojimas atspindi pačio darbuotojo požiūrį į mąstymą organizacijos santykiams įvertinti. Daugeliu atvejų, požiūriu pagrįstas įsipareigojimas yra suprantamas, kaip darbuotojo požiūris kaip ir ar darbuotojo tikslai bei vertybės sutampa su organizacijos keliamais tikslais bei vertybėmis. Biheivioristinis įsipareigojimas yra orientuotas į patį procesą, kurio metu darbuotojas tampa susijungęs su organizacija.

Darbuotoją sulaikyti nuo išėjimo iš organizacijos gali emocinis ryšys su pačia kompanija, jos vadovais bei kolegomis, dar kitaip sakant – mikroklimatas, kuris formuojasi palengva, darbuotojui įsisavinant, kad juo rūpinamasi, kad jis yra reikalingas. Įsipareigoję darbuotojai užtikrina ne tik aukštą darbo produktyvumą ir efektyvumą, bet ir padeda organizacijai sėkmingai konkuruoti darbo rinkoje, kurioje geras ir ištikimas darbuotojas tampa turtu, vertybe.

Siekiant įvertinti darbuotojo organizacinį išsipareigojimą, reikia atsižvelgti į skirtingus aspektus, kurie jį sudaro. J.P. Meyer ir N.J.Allen (1984) išskiria trijų tipų išsipareigojimą organizacijai: 1) emocinį; 2) ekonominį; 3) normatyvinį. Remiantis Meyer ir Allen (1984) pagrįsta išsipareigojimo organizacijai koncepcija, kiekvieno darbuotojo išsipareigojimas organizacijai gali susidėti iš šių trijų formų, tik jų derinys gali skirtis. Tai reiškia, kad vienu atveju gali dominuoti ekonominis išsipareigojimas, kitu – normatyvinis, dar kitu emocinis išsipareigojimas.

Emocinis išsipareigojimas – darbuotojas lieka organizacijoje, nes jam patinka joje dirbti. Žmogus su organizacija sieja jausmai; jis tapatina save su ja, įsitraukia į bendrovės gyvenimą. Emociškai išsipareigojęs darbuotojas didžiuojasi galėdamas priklausyti organizacijai, jis priima organizacijos tikslus bei vertybes ir tiki jomis.

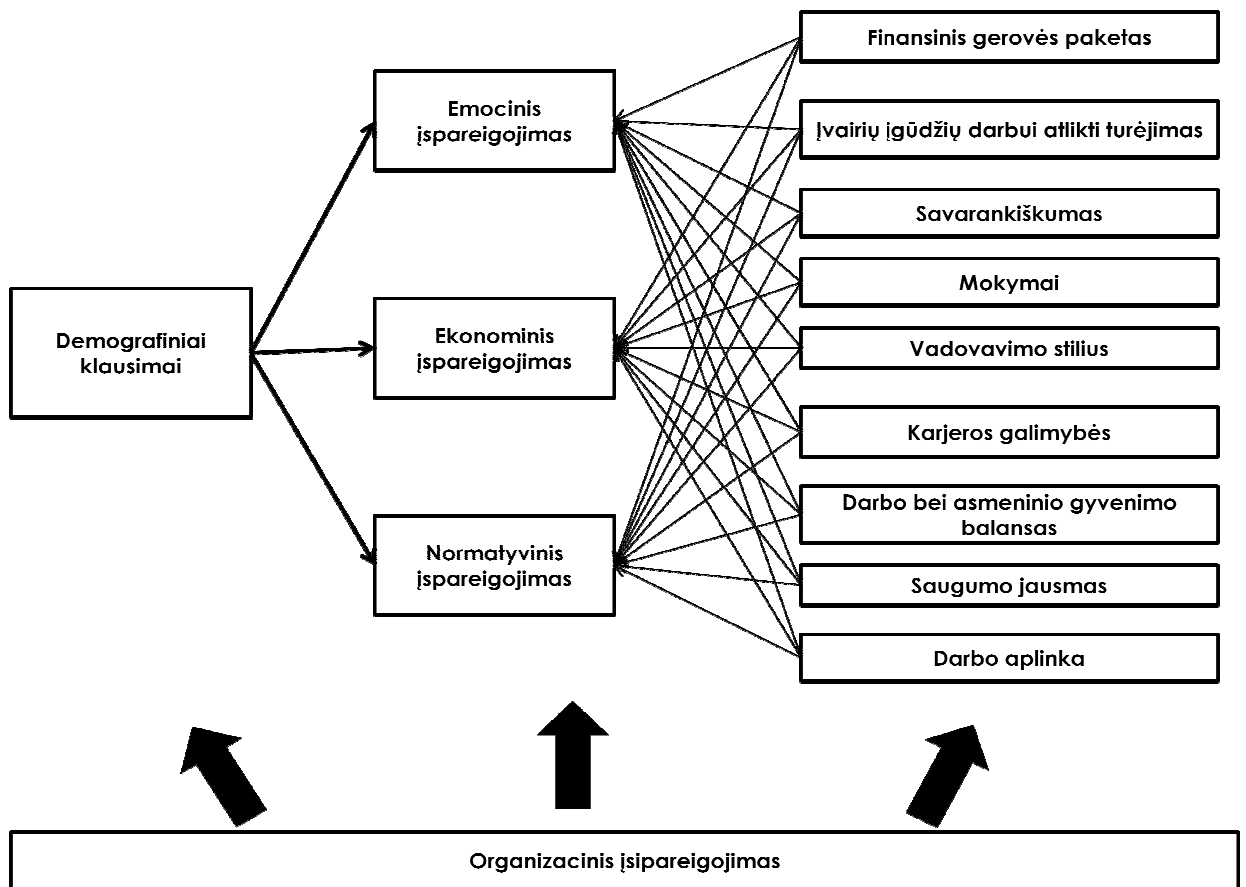
Ekonominis išsipareigojimas – darbuotojas linkęs pasilikti organizacijoje, nes jam tai naudinga, jis supranta išėjimo iš organizacijos kainą. Žmogus žino, kad likdamas organizacijoje jis praranda mažiau nei išeidamas. Šiuo atveju darbuotojas lieka kompanijoje, todėl, kad jam tai naudinga - išėjimas per brangiai kainuotų. Ekonominis išsipareigojimas stipriai susijęs su darbo stažu bei aukštesnėmis pareigomis, nes kuo ilgiau darbuotojas dirba organizacijoje, tuo daugiau investuoja laiko ir pastangų, kita vertus, didesnis stažas suteikia vis daugiau privalumų (pavyzdžiui, įvairias garantijas).

Normatyvinis išsipareigojimas – darbuotojas lieka organizacijoje, nes jaučia moralinę pareigą likti. Pareiga tampa gija, kuri sieja darbuotoją ir organizaciją. Gali būti, kad darbuotoją organizacijoje sulaiko noras atsidėkoti arba jis bijo palikti organizaciją, nes priešingu atveju bus palaikytas išdaviku.

Išsipareigojimą organizacijai gali nulemti keli faktoriai. J.P. Meyer ir N.J.Allen (1993) jų išskiria keturias pagrindines kategorijas:

- **Darbuotojo patirtis.** Labiau išsipareigoję jaučiasi tie darbuotojai, kurie savo darbovietėje jaučiasi patogiai visais atžvilgiais ir kurių patirtis bei suteikiama atsakomybė atitinka užduoties sudėtingumą.
- **Vertybių atitikimas.** Kai darbuotojo puoselėjamos vertybės atitinka organizacijos vertybes, tuomet darbuotojo organizacinio išsipareigojimo jausmas yra didesnis.
- **Organizacijos rūpinimasis savo darbuotojais.** Darbuotojų išsipareigojimo laipsnis bus aukštesnis, jeigu ir pati kompanija jausis jiems išsipareigojusi. Personalas vertina organizacijos rūpestį jų darbo sauga, jų gerbūviu, indėliu į organizacijos veiklą.
- **Teisingas darbuotojų vertinimas organizacijoje.** Darbuotojams patinka, kad jie yra tinkamai įvertinti: atlyginimas atitinka įdėtas pastangas, suteiktos karjeros galimybės, mokymai. Darbuotojai vilisi, kad su jais bus elgiamasi pagarbiai.

Apibendrinant kitų mokslininkų tyrimus organizacinio įsipareigojimo tema, išskiriami ir kiti veiksniai lemiantys sėkmingą darbuotojo įsipareigojimą organizacijai: (žr. 3 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės

3 pav. Organizacinio įsipareigojimo tyrimo modelis

- **Finansinė gerovė (atlyginimas).** Taip vadinamos atpildo sistemos yra kuriamos organizacijose, norint išlaikyti darbuotojus. Finansinis gerovės paketas yra išorinis piniginis atlygis už atliktą darbą. Šie paketai apima: pagrindinį darbo užmokestį, priedus, įvairias premijas ir kt. Vis dėlto daugelis ekspertų sutinka su nuomone, kad atlyginimas nėra motyvuojantis faktorius likti organizacijoje, bent jau tikrai ne ilgalaikis, po kelių mėnesių jis tampa stimulu. Didelis atlyginimas šiuo atveju yra svarbu tiek, kiek jis yra teisingai pamatuotas. Teisingas atlygis skatina darbuotojo norą likti organizacijoje. Darbuotojui svarbesniu aspektu kartais tampa ne atlyginimo dydis, bet pasekmės lėmusios darbo užmokesčio padidėjimą. Darbuotojas privalo suprasti atlyginimų sistemos organizacijoje veikimą bei kokiais atvejais darbuotojas gali tikėtis gauti didesnę atlyginimą. Kai darbuotojas savo pastangų dėka užsidirba didesnę atlyginimą, vėliau jam pradeda rūpėti kiti dalykai:

karjera, santykis su vadovu, komandinis darbas, šeimyninio bei darbinio gyvenimo balansas (Mathieu, Zajac, 1990).

Šiuolaikiniai darbuotojai vertina pripažinimą darbe, o atlygis tai užtikrina; kartu jis garantuoja saugumą, savarankiškumą bei padidėjusią savivertę. Taigi teisingas atlygio paskirstymas (už įdėtas pastangas į darbą) skatina darbuotojo išsipareigojimą organizacijai, bet pats atlyginimo išmokėjimo faktas – ne visais atvejais darbuotojui tampa išsipareigojimo organizacijai veiksmu (Mathieu, Zajac, 1990).

- **Įvairių įgūdžių tobulinimas.** Tobulinamų sugebėjimų įvairovė darbe yra apibrėžiama kaip „darbas, apimdamas daug skirtingų veiklos tipų, reikalauja daugybės skirtingų įgūdžių bei talento jam atlikti“ (Hackman, 1976). Kai užduotis, kurią reikia įgyvendinti reikalauja iš darbuotojo panaudoti skirtingus įgūdžius, ji automatiškai tampa įdomi ir prasminga. Mathieu and Zajac (1990) atrado teigiamą ryšį tarp įgūdžių naudojamų darbe įvairovės reikšmės bei organizacinio darbuotojo išsipareigojimo. Įgūdžių įvairovė skatina darbuotojo priklausymo (prisirišimo) organizacijai jausmą.

- **Savarankiškumas.** Darbo pobūdis, arba kitaip darbo charakteristikos yra išsamiai paaiškintos mokslininkų Hackman ir Oldham (1976), kurie teigė, kad norint sustiprinti darbuotojo organizacinį išsipareigojimą, darbas turi apimti: tobulinamų sugebėjimų įvairovę (angl. skill variety) bei skatinamą savarankiškumą (angl. autonomy). Šie mokslininkai pabandė nustatyti santykį tarp šių dviejų darbo charakteristikų bei organizacinio išsipareigojimo. Hackman (1976) teigė, kad savarankiškumas skatina atsakomybę darbe. Ji apibrėžiama kaip „laispnis, kurį pasiekus darbas suteikia visiškas teises, savarankiškumą bei veiksmų laisvę pasirinkti patogų darbo grafiką bei procedūras kaip tą darbą atlikti“ Taigi darbuotojų patiriamas savarankiškumo jausmas darbe suteikiantis galimybę pačiam organizuoti darbus teigiamai siejasi su padidėjusiu organizaciniu išsipareigojimu.

- **Mokymai.** Darbuotojų mokymai suteikia galimybę ateityje būti paaukštintam pareigose, nes mokymų atveju organizacija skatina vertybių puoselėjimą, savivertės vystymą, tokiu būdu įtakojanti darbuotojo „priklausymo“ jausmą. (Meyer, Allen, 1997). Kai darbuotojas mato, kad organizacija stengiasi suteikdama mokymus, jis tiki, kad kompanijai rūpi jo įgūdžių tobulinimas, tokiu būdu skatinant jų prisirišimą prie organizaciją.

- **Vadovavimo stilius.** Nierhoff ir kiti (1990) nustatė, kad vadovo vadovavimo kultūra bei stilius taip pat glaudžiai susiję su darbuotojų išsipareigojimo laipsniu. Tai paaiškina, kad kompetetingo bei stipraus vadovo turėjimas yra labai reikšmingas organizacijai bei jos darbuotojams. Eisenberger ir kiti (1990) aptarė, kad tie darbuotojai, kurie jaučia, kad organizacija bei vadovas jais rūpinasi, yra ne tik labiau išsipareigoję organizacijai, bet labiau išitraukia į kompanijos veiklą bei yra iniciatyvesni. Vadovai turi nepamiršti atsilyginti bei parenti darbuotojus už atliekamą darbą, dėl to, kad ši parama tiesiogiai atsiliepia abipusiam pasitikėjimui.

Meyer ir Allen (1997), nustatė, kad darbuotojai, kurie gerai sutaria su tiesioginiais vadovais jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai. Jie iškelė mintį, kad jeigu darbuotojas yra įsipareigojęs komandai, kurioje atlieka funkcijas, jis lygiai taip pat jausis įsipareigojęs visai organizacijai. Lio (1995) padarė išvadą, kad darbuotojų organizacinis įsipareigojimas yra glaudžiai susijęs su jų saugumo jausmu ir vadovavimo stiliai gali žymiai įtakoti įsipareigojimo jausmą. Koopman (1991) tyrė, kaip vadovavimo stiliai įtakoja darbuotojus ir nustatė, kad darbuotojai, kuriems jų vadovų vadovavimo stilius buvo priimtinas, buvo tuo pačiu priimtina ir pati organizacija.

- **Karjeros galimybės.** Puah ir Ananthram (2006) teigia, kad karjeros galimybės yra tiesiogiai susijusios su pasitenkinimu darbu, to pasekoje – su organizaciniu įsipareigojimu. Jis pabrėžia, kad organizacijos tikisi, kad darbuotojai prisiims didesnę atsakomybę tiek už savo ateitį kompanijoje, tiek už organizacijos sėkmę, išreikšdamas požiūrį, kad darbuotojai, kurie yra skatinami siekti aukštesnių pareigų bei atsakomybių kompanijoje, įdeda didesnes pastangas į savo veiklą. Organizacijoje vykdoma politika turi didelės reikšmės darbuotojų karjeros galimybėms. Didėjantis organizacinis įsipareigojimas ankstyvoje karjeros stadijoje lemia sumažėjusią darbuotojų kaitą, o viduriniojoje bei vėlyvojoje karjeros stadijose – sumažėjusias darbuotojų pravaikštas bei padidėjusį darbo našumą. Paaukštinimas pareigose, savarankiškumas ir vertinamas darbuotojo išdirbis yra aspektai, kurie žymi darbo santykių lankstumą ir karjeros galimybės organizacijoje tampa didesnės – mažėja pravaikštos bei darbuotojų kaita (Puah ir Ananthram, 2006). Taigi, remiantis aukščiau išdėstytomis išvadomis, galima tvirtinti, kad karjeros galimybės yra vienas iš veiksnių lemiančių darbuotojų organizacinį įsipareigojimą.

- **Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.** Suderintas asmeninis bei darbinis gyvenimai gali sumažinti patiriamas neigiamas emocijas darbe. Mokslininkai remia lankstaus darbo laiko bei darbo sąlygų idėją. Šiais moderniais laikais, iškilus poreikiui, organizacijos turi suteikti galimybę darbuotojui dirbti iš namų, galbūt net vaiko priežiūros centrams bei kitoms lanksčios sąlygoms, be jokios abejonės, nenukenčiant darbo rezultatams (Dockel, 2003). Darbuotojai ne visada sėkmingai derinantys asmeninį gyvenimą su darbinio, gali išties būti stipriai įsipareigoję organizacijai, jeigu jaus, kad organizacija išties stengiasi įgyvendinti teisingus darbuotojų atžvilgiu sprendimus. (Siegel ir kiti, 2005). Mokslininkai Lee ir Hui (1999) teigia, kad organizaciniam įsipareigojimui reikšmingos įtakos turi darbuotojo laikas praleidžiamas darbe: kuo jis ilgesnis – tuo darbuotojas bus stipriau įsipareigojęs organizacijai. Jie taip pat teigia, kad šeimyninis (asmeninis) gyvenimas yra tarsi rodiklis parodantis, kiek darbuotojui svarbus darbas. Jeigu darbuotojas darbo vietoje jaučiasi tarsi „įkalintas“ tai lemia ne tik mažėjantį organizacinį įsipareigojimą bet ir gali sukelti konfliktus šeimoje. Organizacinė kultūra, kuri skatina atvykimą bei išvykimą į darbą griežtai nustatytu laiku, užsitikrina, kad darbuotojas dirba savo darbo vietoje, bet ar tai būtina reikš geresnius jo darbo rezultatus? Tai veda prie nuomonės, kad organizacijoje vykdoma politika veikia du aspektus - darbuotojo veiklą (darbo rezultatus) bei jo

organizacinį įsipareigojimą. Daugelis mokslininkų (Roehling, Roehling & Moen, 2001) pasisako už lanksčius darbo santykius, teigdami, kad darbuotojo nesuvaržymas (lanksčios darbo valandos ir pan.) yra tiesiogiai susiję su padidėjusiu lojalumo jausmu. Apibendrinant mokslininkų mintis, galima teigti, kad asmeninio bei darbinio gyvenimo suderinamumas turi reikšmės organizaciniam įsipareigojimui.

- **Saugumo jausmas.** Moksliniai tyrimai privedė prie išvados, kad saugumo jausmas yra nepaprastai svarbus aspektas darbui. Yousef (1998) tyręs pasitenkinimo darbo, organizacinio įsipareigojimo problemas priėjo išvados, kad saugumas yra tiesiogiai susijęs su organizaciniu įsipareigojimu. Tvyrantis saugumo jausmas skatina teigiamą darbuotojų požiūrį į organizacijos paramą, kuris puoselėja organizacinio įsipareigojimo jausmą.

- **Darbo aplinka.** Geros darbo sąlygos, tokios kaip švari bei patraukli darbo vieta, kurioje darbuotojas praleidžia didžiąją dalį savo dienos, draugiška aplinka (kolegos), reikalingos darbo priemonės yra aspektai, kurie leidžia darbuotojui atlikti darbą sklandžiau, todėl aplinka yra vienas iš veiksnių, galinčių turėti teigiamą poveikį organizaciniam įsipareigojimui (Painter, Akroyd, 1998). Darbuotojų santykiai su kolegomis (mikroklimatas) organizacijoje yra viena iš svarbesnių aspektų įtakančių organizacinį darbuotojų įsipareigojimą: jeigu darbuotojas jausis nepalaikomas kolegų ir kiekvieną dieną jaus įtampą su jais bendraudamas, darbuotoją vis dažniau aplankys mintys apie organizacijos pakeitimą kita, kas automatiškai mažins darbuotojo organizacinį įsipareigojimą esamai įmonei.

Įsipareigojimo organizacijai reikšmė (Meyer, Allen, 1993) glūdi tame, kad žinant darbuotojo įsipareigojimo laipsnį galima prognozuoti darbuotojo elgesį, įsipareigoję darbuotojai mažiau linkę keisti darbą. Įsipareigojimo organizacijai laipsnio žinojimas padeda prognozuoti ir planuoti organizacijos ateitį.

Įsipareigojimas organizacijai yra dvejopa būseną: jis vienodai reikšmingas tiek organizacijai tiek darbuotojui. Kuo kompanijai darbuotojas jaučiasi lojalesnis, labiau įsipareigojęs, tuo mažiau darbuotojas patiria stresą, efektyviau dirba; o kai darbo rezultatai produktyvūs, organizacija sugeba geriau konkuruoti rinkoje. Kuo didesnis darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, tuo geresnė jo atliekamo darbo kokybė. Tačiau tiesioginis įsipareigojimo poveikis puikiam darbo atlikimui gana silpnas, kadangi tai įtakoja ir daugelis kitų veiksnių: darbuotojo motyvacija, darbuotojo sugebėjimai, igūdžiai tą darbą atlikti ir kita. Daug stipriau įsipareigojimas organizacijai veikia darbuotojo motyvaciją ir pastangas gerai dirbti. Įsipareigojęs darbuotojas yra lojalus organizacijai ir atsidavęs atliekamam darbui. Jis jaučia pasitenkinimą darbo turiniu, yra įsitikinęs, kad ilgalaikis darbas organizacijoje turi prasmę (Passarelli, 2011).

Įsipareigoję darbuotojai pasižymi šiomis savybėmis:

- Pakankamai aukštas pagarbos lygis tiek savo, tiek ir kitų atžvilgiu.

- Greitas naujovių priėmimas bei įsisavinimas.
- Sugebėjimas atsižvelgti į kitų žmonių interesus, neapsiribojimas siauru požiūriu atliekant darbus.
- Geriausių rezultatų siekimas įvairiomis priemonėmis bei būdais; orientacija į tikslą (negu į tikslo siekimo metodus).
- Tvirtos nuomonės turėjimas, mokėjimas ją apginti; nesileidimas manipuliuoti savimi.
- Profesinio tobulėjimo siekimas (tokie darbuotojai neieško lengvų darbų/lengvų galimybių).

Neįsipareigoję organizacijai darbuotojai yra vertinami kaip nuostolingi. Iš jų galima tikėtis prasto darbo atlikimo, nepakankamų pastangų išvengti organizacijai nuostolingų rezultatų, tinginiavimo, vėlavimų, ketinimo palikti darbovietę ir ieškoti kito darbo, kt. Įsipareigojimo organizacijai skatinimas gali sumažinti personalo kaitą, o tai padeda verslui (Passarelli, 2011).

1.3.2. Laikinių darbuotojų organizacinis įsipareigojimas

Atsidavimas, įsipareigojimas bei lojalumas organizacijai – sinoniminiai aspektai, kurie yra tiesiogiai susiję su darbuotojų gerove. Vis dėlto, pastaraisiais dešimtmečiais, su pastebimu laikinių darbuotojų gausėjimu, klausimas dėl šių darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, kurioje jie yra paskirti dirbti per laikinąją įdarbinimo agentūrą dėl netradicinių įdarbinimo sąlygų (tarp trijų šalių), yra abejotinas.

Kaip jau buvo aptarta pirmame skyriuje, laikinieji darbuotojai yra paskiriami dirbti laikinosios įdarbinimo agentūros į kitą organizaciją, tokiu būdu padedant tai organizacijai konkuruoti rinkoje nedidinant savo nuolatinių darbuotojų skaičiaus. Laikini darbuotojai gali būti labai greitai priimami bei atleidžiami priklausomai nuo verslo poreikių svyravimų. Kadangi laikinai per agentūras įdarbintų darbuotojų darbas yra naudingas organizacijoms, nes tokiu būdu yra didinamas jų konkurencingumas, atitinkamai buvo susirūpinta dėl laikinai per agentūras įdarbintų darbuotojų tokio darbo pobūdžio įtakos jiems patiems (Galais, Moser, 2009).

Pirmiausiai, svarbu atkreipti dėmesį, kad laikinių darbuotojų darbo pobūdis bei sąlygos iš esmės skiriasi nuo nuolatinių darbo santykiais įdarbintų darbuotojų. Kaip jau buvo aptarta anksčiau, nuomuojamiems darbuotojams suteikiama mažiau mokymų, ne visi laikini darbuotojai gauna priedus prie atlyginimo ar kitus motyvacinčius priedus, patiria nesaugumo jausmą darbe. Nors daugelyje Vakarų valstybių laikinieji darbuotojai daugiausiai dirba kvalifikuotus darbus (medicinos darbuotojai, informacinių technologijų specialistai, kiti administracijos darbuotojai), bet kitose šalyse, pvz. Vokietijoje laikinai įdarbinti darbuotojai dažniausiai atlieka nekvalifikuotus darbus. Palyginus nuomuojamus bei nuolatinius organizacijos darbuotojus, pastarieji turi mažiau įtakos paskirtoms

atsakomybėms darbe. Tai reiškia, kad jų atliekamas darbas nereikalauja didelių įgūdžių ar žinių. Laikinieji darbuotojai taip pat negali įtakoti paskirtos užduoties trukmės. Kadangi jau pats terminas „laikinas“ savo prasme pasako, kad darbuotojas yra įdarbintas nustatytam periodui, jo įtaka pasirinkti darbo laikotarpį yra ribota. Kas tam tikrą laiko periodą, laikinieji darbuotojai yra paskiriami dirbti kitoje įmonėje, kurioje susiduria su nauja darbo vieta, naujomis atsakomybėmis, naujais kolegomis bei vadovais, taip pat kaip ir su kita vyraujančia organizacine kultūra. Perėjimai nuo vienos užduoties (kompanijos) į kitą, daugialypiai santykiai, bei silpnas tarpusavio ryšys tarp darbuotojo bei organizacijos, kurioje jis dirba yra vieni iš svarbiausi tokių darbinių santykių diskutuoti klausimai (Galais, Moser, 2009).

Antra, egzistuoja nemažai neaiškumų dėl organizacinės narystės reikšmės laikinųjų darbuotojų atžvilgiu. Žvelgiant iš jų oficialios darbo sutarties perspektyvos, laikini darbuotojai yra laikinos įdarbinimo agentūros darbuotojai (ši agentūra juos pasamdo, įdarbina, moka atlyginimą, atleidžia). Vis dėlto, žvelgiant iš patikėtų užduočių bei kasdienių funkcijų pusės, laikinas darbuotojas dažnai jaučiasi organizacijos, kurioje dirba narys. Natūralu, jie atlieka patikėtas funkcijas, kurias jiems nurodė tos kompanijos vadovybė, jų fizinė darbo vieta yra toje organizacijoje, jie bendrauja su savo kolegomis būtent toje kompanijoje. Iš tiesų, mokslininkų atlikti tyrimai parodė, kad dauguma laikinųjų darbuotojų laiko save ne laikino įdarbinimo agentūros, bet jos kliento organizacijos darbuotojais (Galais, Moser, 2009).

Galima daryti išvadą, kad laikinai įdarbintų darbuotojų darbo sąlygos atrodytų nepatrauklios lyginant su nuolatinių įmonės darbuotojų. Iš tikrųjų, daugelis laikinųjų darbuotojų dirba pagal trišalius santykius tik dėl to, kad neturi kitų įdarbinimo pasirinkimų. Visgi kai kurie, tokią įdarbinimo formą vertina kaip teigiamą, nes jaučiasi nepriklausomi, o jų darbo pobūdis bei užduotys laikas nuo laiko tampa vis kitokios (Galais, Moser, 2009).

Darbo sąlygų įtaka laikinųjų darbuotojų įsipareigojimui organizacijai yra visai neseniai iškeltas mokslininkų klausimas. Laikinas įdarbinimas yra dažnai suprantamas kaip įdarbinimo forma, kelianti nemažą stresą, ko pasekoje iškyla klausimas – ar tokia įdarbinimo forma gali turėti neigiamų padarinių laikinųjų darbuotojų bendrai savijautai? Tiksliau kalbant, darbuotojų įsipareigojimas kliento organizacijai vis dažniau tampa mokslinių tyrimų dėmesio centras. Taigi, žvelgiant per organizacinės psichologijos prizmę, laikinasis įdarbinimas kaip viena iš lanksčių darbo organizavimo formų yra dažnai keliantis įvairias diskusijas, klausimas (Galais, Moser, 2009).

Atliktas tyrimas apklausiant laikinuosius darbuotojus Vokietijoje, analizavo kelis aspektus, tokius kaip: įsipareigojimas organizacijai, laikinojo darbuotojo paskyrimas vis kitai užduočiai, darbuotojų gerovė organizacijoje. Įsipareigojimo organizacijai koncepcija apima stabilumo, lojalumo ir priklausymo organizacijai aspektus, kurie savo prigimtimi atrodytų prieštarauja laikino įdarbinimo

formai, nes vien tai, kad darbuotojas yra atskiriamas laikinojo įdarbinimo agentūros (kurioje yra formaliai įdarbintas) nuo organizacijos, kurioje atlieka pavestas užduotis, kontrastuoja su bendrumo, priklausymo organizacijai požiūriu (Galais, Moser, 2009).

Turint omenyje, kad pereinamieji laikotarpiai darbuotojams visada pasižymi pablogėjusia bendrąja savijauta, ne išimtis ir laikinųjų darbuotojų išgyvenimai įvairių paskyrimų skirtingose organizacijose metu. Paskyrimo kitam darbui įtaka laikinųjų darbuotojų gyvenimo būdui, jų gerovei yra tiesiogiai susiję vienas su kitu. Tiksliau, naujo paskyrimo dirbti kitą darbą padariniai darbuotojui priklauso nuo jo įsipareigojimo jausmo organizacijai, kurioje jis paskirtas atlikti pareigas. Tiesą sakant, laikini darbo paskyrimai iškelia dilemą: viena vertus, įsipareigojimas organizacijai (kurioje, darbuotojas pavestas dirbti) ugdo bendrumo (priklausomumo) jausmą ir dėlto yra matomas kaip teigiamas veiksnys laikinojo darbuotojo savijautai, bet kita vertus, stiprus įsipareigojimas apsunkina išsiskyrimą su dabartine organizacija dėl kito darbo paskyrimo jau vėl kitoje darbovietėje. Taigi, ypač stiprus prisirišimas prie organizacijos iš dalies gali tapti pavojingu aspektu, didinačiu laikinojo darbuotojo pažeidžiamumą. Galima kelti klausimą - ar skirtingi paskyrimai daro neigiamą įtaką darbuotojo bendrai savijautai, kai jo įsipareigojimas organizacijai, kurioje tuo metu atlieka pareigas yra pakankamai stiprus (Galais, Moser, 2009).

Atlikti tyrimai nagrinėjantys laikinojo darbuotojo savijautą privedė prie prieštaringų rezultatų. Kai kurie tyrimai atskleidė, kad dalis laikinai įdarbintų darbuotojų nuolat patiria įtampą. Pavyzdžiui, kokybinė analizė atskleidė, kad laikinieji darbuotojai patiria susvetimėjimą ir tuo pačiu pabrėžė, kad tokia laikinojo darbuotojo rolė priveda jį prie didėjančios atskirties ir diskriminacijos (Rogers, 1995). Laikinieji darbuotojai patiria didelį nesaugumo jausmą bei negalėjimą kontroliuoti situacijos, kas liečia darbo vietą, todėl gali tapti stigmatizacijos aukomis (Boyce, Ryan, ir kt., 2007). Neseniai atliktas tyrimas atskleidė, kad laikinai įdarbintos medicinos seselės patiria daug didesnę stresą darbe negu jų kolegos, įdarbintos pagal nuolatinius darbo santykius (Yeh, Ko, ir kt., 2007).

Vis dėlto, kitų mokslininkų nuomonė yra ta, kad laikiniems darbuotojams yra naudinga prisiimti mažiau atsakomybės negu pastoviams tos įmonės darbuotojams. Kai kurios atliktos analizės rodo, kad laikinai įdarbinti darbuotojai yra netgi laimingesni, negu nuolatiniai darbuotojai (bent jau taip rodo duomenys, kai darbuotojas savanoriškai pasirenka būti įdarbintas kaip laikinas darbuotojas) (Galais, Moser, 2009).

Nors darbo organizavimo formos tampa vis lankstesnės, o įsipareigojimas organizacijai paremtas ilgalaikiais darbo santykiais kompanijose vis mažėja, organizacinio įsipareigojimo bei tapatybės jausmo paieškos laikiniems darbuotojams išlieka aktuali klausimu. Organizacinio įsipareigojimo jausmas yra svarbus darbuotojo socialinei tapatybei ir bendrumo jausmui. Per pastaruosius kelis dešimtmečius, tyrimai atlikti organizaciniam įsipareigojimui nagrinėti, priėjo prie išvados, kad

įsipareigojimas organizacijai yra svarbus tiek pačiam darbuotojui, tiek ir pačiai kompanijai. Taip pat paaiškėjo, kad per didelis įsipareigojimo jausmas gali sukelti įtampą darbe, bet iš kitos pusės, jis įtakoja gerą darbuotojų savijautą bei apskritai taigiamą požiūrį į pasitenkimą darbu (Teo, Waters, 2002).

Atliekamuose tyrimuose, kurių dėmesio centre atsiduria laikinasis darbuotojas bei jo įsipareigojimas organizacijai - yra keliamos hipotezės: 1) gera savijauta yra sąlygota stipriu laikinųjų darbuotojų įsipareigojimu organizacijai, kurioje jis paskirtas dirbti; 2) gera savijauta yra sąlygota stipriu laikinųjų darbuotojų įsipareigojimu laikinojo įdarbinimo agentūrai. Keliamas klausimas - kuri teiginį galima laikyti teisingu, kai laikinas darbuotojas susiduria su nauju darbo paskyrimu? Nors buvo aptarta ankščiau, kad laikinų darbuotojų įsipareigojimo jausmas laikinojo įdarbinimo agentūrai yra pakankamai mažas, vis dėlto šį aspektą įtakoja nuomonių skirtingumas, taigi tikrai galima rasti ir laikinai įdarbintų darbuotojų, kurie jaučiasi labiau įsipareigoję agentūrai. Britt and Bliese (2003) padarė išvadas, kad įsipareigojimas tarsi sušvelnina stresą darbe, todėl to pasekoje, didesnis įsipareigojimo jausmas agentūrai sumažina laikinųjų darbuotojų įtampą bei neigiamą nusiteikimą naujam darbo paskyrimui.

Vis dėlto esminiu aspektu lieka laikinojo darbuotojo įsipareigojimas paskirtai dirbti organizacijai. Nėra stebėtina, kad laikini darbuotojai tampa susaistyti stipriais bendrumo jausmais su kompanija, kurioje dirba. Tai gali būti įtakota dėl noro ateityje tapti nuolatiniais tos organizacijos darbuotojais. Kiti tyrimai atskleidė, kad laikini darbuotojai, kurie buvo įdarbinti ne savo siekiu ir pirmenybę skyrė nuolatinėms pareigoms, galiausiai išvystė stiprius emocinius ryšius su organizacija, o savanoriškai įdarbintų laikinųjų darbuotojų ir organizacijos santykiai tapo labiau pagrįsti ekonomika (užmokestis, priedai ir kt.) (Chambel, Castanheira, 2006). Tiems darbuotojams, kurių ryšys su kompanija buvo labiau emocinis, ir labiau siejosi su įsipareigojimo bei ištikimybės jausmu įmonei, paskyrimas dirbti kitą darbą yra tarsi psichologinis sukrėtimas sąlygojantis laikino darbuotojo įtampą. Pavyzdžiui, Probst (2000) atrado, kad didelis nesaugumo jausmas dėl darbo vietos daro didesnę neigiamą efektą stipriai įsipareigojusiems organizacijai laikiniems darbuotojams ir tokiu būdu sukelia didesnę stresą. Be to, stiprus įsipareigojimo jausmas įmonei gali privesti prie nepalankių padarinių, kai darbuotojas pajautė, jog su juo buvo elgiama neteisingai. Labai stiprus įsipareigojimas paskirtoje atlikti pareigas kompanijai didina darbuotojo pažeidžiamumą būti perkeltam kitam paskyrimui skirtingoje organizacijoje (Probst, 2000).

Vokietijoje atliktas laikinųjų darbuotojų tyrimas (tarp 2000 ir 2002 metų) siekė išsiaiškinti darbuotojų organizacinio įsipareigojimo laipsnį kliento organizacijai bei laikino įdarbinimo agentūrai, bei bendrą šių organizacijų įtaką darbuotojų savijautai (gerovei). Tyrimui buvo pasirinkti panašias pareigas užimantys darbuotojai, t.y. daugiausiai administracinį darbą dirbantys specialistai.

Darbuotojai buvo įdarbinti skirtingose laikinojo įdarbinimo agentūrose ir paskirti dirbti skirtingose organizacijose. Kiekvienai agentūrai buvo išdalinta iki 20 anketų su klausimais, tyrime dalyvavo apie 30 agentūrų, t.y. apie 600 laikinųjų darbuotojų, kurių išsilavinimas svyravo nuo vidurinio iki aukštojo universitetinio (Galais and Moser, 2009).

Tyrimas parodė, kad laikinųjų darbuotojų organizacinis įsipareigojimas neigiamai siejasi su jų psichosomatine savijauta. Stresas patiriamas dėl periodiškų paskyrimų dirbti vis kitoje darbovietėje yra tiesiogiai susijęs su įsipareigojimo jausmu. Tie darbuotojai, kurie labiau jaučiasi įsipareigoję organizacijai, patiria didesnę stresą, kai reikia palikti įmonę ir įsidarbinti kitoje korporacijoje. Apskritai, organizaciniam įsipareigojimui kaip vienai iš laikinųjų darbuotojų problemai turi būti skiriama daugiau dėmesio, dėl galimybės nustatyti galimus rizikos faktorius, potencialiai galintį kilti stresą, kitus neigiamus aspektus bei žinoma nepamirštant veiksnių įtakojančių ir gerą savijautą. Organizacijos privalo skatinti viso kolektyvo (tiek nuolatinių, tiek laikinų darbuotojų) bendravimą suteikiant vienodas galimybes dalyvauti mokymuose, tobulinti įgūdžius. Svarbu ir darbdavio bei laikinojo darbuotojo santykis – kartu organizuojami neformalūs susitikimai su kolektyvu įvairių renginių metu įtraukiant ir laikinuosius organizacijos darbuotojus – puikus būdas didinti organizacinio įsipareigojimo jausmą (Galais, Moser, 2009).

Apibendrinant trečiąjį skyrių, galima teigti, kad:

- Organizacinio įsipareigojimo apibrėžimas kilo iš sociologijos mokslo. Dažniausiai mokslininkų vartojamas jo apibrėžimas reiškia susitapatinimo su organizacija būseną, kai įmonės tikslai bei vertybės tampa tolygios darbuotojo keliamiems tikslams bei vertybėms J.P. Meyer ir N.J.Allen išskiria trijų dimensijų organizacinį įsipareigojimą: ekonominį, normatyvinį bei emocinį. Ekonominis įsipareigojimas siejasi su darbuotojo troškimu likti kompanijoje dėl atlyginimo, kompensacijų bei kitų naudą teikiančių aspektų. Normatyvis įsipareigojimas glaudžiai siejasi su darbuotojo moraline pareiga nepalikti kompanijos. Tuo tarpu emocinis įsipareigojimas yra susijęs su darbuotojo troškimu likti organizacijoje, nes jis jaučiasi prie jos prisirišęs bei nuoširdžiai nori dirbti bei siekti bendrų tikslų. Kiekvieno darbuotojo įsipareigojimas organizacijai gali susidėti iš šių trijų formų, tik jų derinys gali skirtis priklausomai nuo skirtingų situacijų.

- Įsipareigojimą organizacijai gali įtakoti daugelis veiksnių. Apžvelgus mokslinius tyrimus įsipareigojimo tematika, išskiriami šie pagrindiniai veiksniai galintys įtakoti sėkmingą laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą: finansinis gerovės paketas, savarankiškumas, įvairių įgūdžių užduočiai atlikti tobulinimas, mokymai, vadovavimo stilius, karjeros galimybės, darbo bei asmeninio gyvenimo balansas, saugumo jausmas, darbo aplinka.

- Pastaraisiais dešimtmečiais, laikinųjų darbuotojų skaičius organizacijose pradėjo augti, natūraliai, pradėjo atsirasti dvejonų bei klausimų ar laikinieji darbuotojai yra išsipareigoję organizacijai, kurioje yra paskirti dirbti per laikinojo įdarbinimo agentūrą dėl netradicinių (trišalių) darbo santykių. Todėl šis darbas yra svarbus organizacinio išsipareigojimo kaip vienos iš laikinojo įdarbinimo problemų atskleidimui, laikinojo darbuotojo organizacinio išsipareigojimo tipo nustatymui bei veiksnių, galinčių palankiau ar neigiamiau įtakoti darbuotojo išsipareigojimo jausmą, analizei.

1.4. TEORINĖS DALIES APIBENDRINIMAS

Vienas iš reikšmingiausių pokyčių įvyko paskutiniame XX amžiaus dešimtmetyje, kai pradėjo plisti laikinasis įdarbinimas – viena iš netradicinių darbo organizavimo formų. Laikinis įdarbinimas – tai trišaliai santykiai tarp darbuotojo, laikinojo įdarbinimo įmonės bei laikinojo darbo naudotojo. Jo dėmesio centre atsiduria laikinasis darbuotojas, kuris darbo sutartį sudaro su laikino įdarbinimo agentūra, kuri yra oficialus ir teisėtas jo darbdavys, ir yra paskirtas dirbti kitoje organizacijoje, kurios vadovas jam paskiria atsakomybes bei prižiūri atliekamą darbą.

Laikinis įdarbinimas kaip nestandartinė darbo organizavimo forma turi ir privalumų ir trūkumų, jie paliečia abi šalis, t.y. laikinąjį darbuotoją bei laikinojo darbo naudotoją. Pagrindiniai personalo nuomos privalumai laikinajam darbuotojui yra: patogus darbo grafikas, jauniems žmonėms be patirties lengviau įsilieti į darbo rinką, tobulinti įgūdžius, galimybė dirbti keliose organizacijose vienu metu ir kt. Iš esminių trūkumų išskiriamas nesaugumo jausmas, darbuotojo savijauta kaip nepilnaverčio komandos nario, dažnai nėra suteikiamas papildomas gerovės paketas, terminuota darbo sutartis ne visada tampa neterminuota, darbuotojai gali būti neįtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, mažas socializacijos laipsnis. Laikinojo darbo naudotojų atžvilgiu, reikšmingi privalumai pasirinkti darbo nuomą yra: darbuotojų darbo skaičiaus stabilumo išlaikymas (sezono metu, kai padidėja darbų apimtys), laikinųjų darbuotojų pagal poreikį pakeitimas kitu, nereikia rūpintis laikinųjų darbuotojų administraciniais kaštais, mažesnės darbuotojo atrankos išlaidos, tiksliai kontroliuojamas organizacijos biudžetas ir kt. Iš esminių trūkumų išskiriami šie: gali nukentėti darbo našumas, nes laikinieji darbuotojai nesijaučia labai lojalūs organizacijai, neigiamas poveikis laikinųjų darbuotojų motyvacijai, nėra visais atvejais užtikrinama laikinųjų darbuotojų darbo kokybė ir kt.

Darbo nuoma yra paplitusi skirtingose pasaulio šalyse, visame pasaulyje veikia daugiau negu 72 tūkst. laikinojo įdarbinimo agentūrų. 2011 m. duomenimis, laikinojo įdarbinimo agentūrose per metus įdarbina apie 25 milijonus laikinųjų darbuotojų skirtingose organizacijose. Europa yra viena iš pirmaujančių regionų, parduodanti daugiausiai laikinojo įdarbinimo paslaugų (net 40 proc. pasaulinių pajamų iš laikinojo įdarbinimo), tarpu Japonija bei Jungtinės Amerikos Valstijos yra pasaulinės lyderės atsakingos už 24 proc. bei 22 proc. atitinkamai uždirbamų pajamų iš darbo nuomos. Jungtinė Karalystė yra trečioji didžiausia šalis sulaukianti net 12 proc. įplaukų. Didžiausių laikinųjų darbuotojų skaičių turi šios 5 valstybės: Jungtinės Amerikos Valstijos, Jungtinė Karalystė, Pietų Afrika, Japonija bei Vokietija. Laikinas įdarbinimas labiausiai pasireiškia valstybėse, kuriose stipriausi darbo rinkos rodikliai, ir mažiausiai – tose šalyse, kuriose įdarbinimo reglamentavimas yra nelankstus, t.y. Graikijoje, Ispanijoje, Rumunijoje.

Žvelgiant iš įstatyminės bazės pusės, Europos Sąjungos šalys narės išskirstomos į tris kategorijas: t.y. šalys neturinčios darbo nuomos santykių reglamentavimo arba turinčios labai ribotą specifinį reguliavimą (Danija, Airija, Jungtinė Karalystė, dauguma 2004 m. ir vėliau prisijungusių ES šalių); šalys, turinčios specifinius laikinojo darbo reguliavimo teisės aktus, kurie reglamentuoja trišalius darbo nuomos santykius, t.y. tarp agentūros, darbuotojo bei įmonės (Vokietija, Austrija, Liuksemburgas, Nyderlandai, Švedija, Ispanija); šalys, kurios reglamentuoja ne tik trišalius santykius, bet ir laikinai įdarbinto darbuotojo status (Belgija, Prancūzija, Italija, Portugalija, Graikija)

Lietuvoje laikinasis įdarbinimas palyginti su kitomis pasaulio šalimis dar visai naujas reiškinys. Laikinas įdarbinimas Lietuvoje yra taikomas apytikriai nuo 2003 m., apie 8 metus. 2010 m. pirmąjį ketvirtį laikinai įdarbinti darbuotojai dirbo apie 345 tūkstančius valandų, o ketvirtąjį ketvirtį apie 749 tūkstančius valandų. Darbo nuomos įstatymo priėmimas (kuris įsigalios nuo 2011 m. gruodžio mėn. 5 d.) atvers daugiau galimybių laikinojo įdarbinimo verslui bei laikino įdarbinimo perspektyvoms Lietuvoje apskritai

Organizacinis darbuotojų įsipareigojimas yra svarbus aspektas žmogiškųjų išteklių valdyme. Dažniausiai mokslininkų vartojamas jo apibrėžimas reiškia susitapatinimo su organizacija būseną, kai įmonės tikslai bei vertybės tampa tolygios darbuotojo keliamiems tikslams bei vertybėms. Mokslininkai išskiria trijų tipų organizacinį įsipareigojimą: ekonominį, normatyvinį bei emocinį. Ekonominis įsipareigojimas siejasi su darbuotojo troškimu likti kompanijoje dėl atlyginimo, kompensacijų bei kitų naudą teikiančių aspektų. Normatyvis įsipareigojimas glaudžiai siejasi su darbuotojo pareiga nepalikti kompanijos. Tuo tarpu emocinis įsipareigojimas yra susijęs su darbuotojo troškimu likti organizacijoje, nes jis jaučiasi prie jos prisirišęs bei nuoširdžiai nori dirbti bei siekti bendrų tikslų.

Įsipareigojimą organizacijai gali įtakoti daugelis veiksnių. Apžvelgus mokslinius tyrimus įsipareigojimo tematika, išskiriami šie pagrindiniai veiksniai galintys įtakoti sėkmingą laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą: finansinis gerovės paketas, savarankiškumas, įvairių įgūdžių užduočiai atlikti tobulinimas, mokymai, vadovavimo stilius, karjeros galimybės, darbo bei asmeninio gyvenimo balansas, saugumo jausmas, darbo aplinka.

Pastaraisiais dešimtmečiais, laikinųjų darbuotojų skaičius organizacijose pradėjo augti, natūraliai, pradėjo atsirasti dvejonų bei klausimų ar laikinieji darbuotojai yra įsipareigoję organizacijai, kurioje yra paskirti dirbti per laikinojo įdarbinimo agentūrą dėl netradicinių (trišalių) darbo santykių. Kuo darbuotojas jaučiasi labiau įsipareigojęs, tuo mažiau patiria streso, dirba efektyviau; o kai darbo rezultatai produktyvūs, organizacija sugeba geriau konkuruoti rinkoje.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Remiantis užsienio autorių publikacijomis (Cartwright, 2003; Burgess, Connell, 2006; Biggs, Burchell ir kt., 2006; Bryson, Blackwell, 2006) išanalizavus laikinųjų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo svarbą organizacijai, kurioje jie dirba per laikinojo įdarbinimo agentūrą, yra tiriama kokio tipo organizacinis įsipareigojimas labiausiai būdingas laikiniems darbuotojams bei kokie veiksniai lemia jų įsipareigojimą organizacijai.

Tyrimo tikslas. Atlikti išsamią laikinojo įdarbinimo agentūros darbuotojų organizacinio įsipareigojimo analizę, nustatyti vyraujančią jų įsipareigojimo organizacijai tipą, sąlygojančius veiksnius bei apibrėžti tobulinimo kryptis.

Tyrimo tikslui pasiekti užsibrėžiami tokie praktinio tyrimo **uždaviniai**:

1. Išnagrinėti koks įsipareigojimo organizacijai tipas labiau būdingas laikiniems organizacijos darbuotojams: emocinis, ekonominis ar normatyvinis.
2. Iširti, kurie laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą sąlygojantys veiksniai pasireiškia stipriausiai, o kurie silpniausiai.

Tyrimo **hipotezės**:

1. Laikinųjų darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra labiau emocinio tipo.
2. Laikinųjų darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra laiau ekonominio tipo.
3. Laikinųjų darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra labiau normatyvinio tipo.
4. Laikinųjų darbuotojų organizacinis įsipareigojimas priklauso nuo: finansinės gerovės paketo, įvairių įgūdžių tobulinimo, savarankiškumo, mokymų, vadovo vadovavimo stiliaus, karjeros galimybių, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, saugumo jausmo, darbo aplinkos (santykių su kolegomis, darbo vietos).

Tyrimo metodų pasirinkimas. Siekiant, kad būtų įgyvendinti iškelti tyrimo uždaviniai, buvo naudojami šie tyrimo metodai: sudarytas tyrimo instrumentas (anketa) ir atliktas tiriamųjų anketavimas; statistiniai - taikytas atliekant tyrimo duomenų statistinį įvertinimą. Duomenys apdoroti SPSS (Statistical Package for Social Science) programa, versija 17.0. Anketos klausimų vidiniam suderinamumui bei validumui patikrinti buvo skaičiuojamas Cronbach'o alfa koeficientas. Ranginių kintamųjų tarpusavio ryšio stiprumui nustatyti buvo naudojamas Spearman'o koreliacijos koeficientas, taip pat buvo naudoti aprašomosios statistikos rodikliai, statistikai reikšmingiems skirtumams nustatyti skaičiuotas Chi. kv. kriterijus. Hipotezių tikrinimui pasirinktas reikšmingumo lygmuo lygus 0,05. Hipotezės apie lygybę buvo atmetamos (skirtumai buvo laikomi statistiškai reikšmingais, patikimais), kai paketo apskaičiuotoji p reikšmė neviršijo 0,05. Rodiklių skirtumai laikyti statistiškai reikšmingais, kai $p < 0,05$. Ryšys tarp dviejų kintamųjų buvo laikomas labai silpnu kai koreliacijos

koeficiento (r) reikšmė gaunama: iki 0,3 - labai silpnas arba jokio, nuo 0,3 iki 0,5 - silpnas, nuo 0,5 iki 0,7 - vidutinis, nuo 0,7 iki 0,9 - stiprus, nuo 0,9 iki 1,0 - labai stiprus. Skaičiavimai atlikti naudojant Microsoft Excel 2007 skaičiuoklę.

Tyrimo instrumentas. Šiame darbe tyrimui buvo naudojamas apklausos metodas, šiuo būdu tiriamos respondentų (laikinių darbuotojų) nuomonės, nes taip galėjo būti surinkta reikiama informacija, padėjusi įvykdyti užsibrėžtus tyrimo tikslus mažiausiomis sąnaudomis. Informacijos rinkimas apklausos būdu padeda greitai apklausti tyrimo tikslinę grupę – laikino įdarbinimo organizacijos laikinus darbuotojus.

Apklausa gali būti vykdoma žodžiu arba raštu. Šiam tyrimui atlikti pasirinkta apklausa raštu, kuri vadinama anketavimu. Sudarant klausimus, dažniausiai naudojami keturi pagrindiniai skalių matavimo tipai (Trochim, 2006):

1. Lygių intervalų arba *Thurstone* skalė;
2. Suminė arba *Likert* skalė;
3. Kaupiamoji arba *Guttman* skalė;
4. Semantinė diferencialinė skalė.

Anketos klausimams paruošti buvo pasinaudota *Likert* skale. Ji yra gana plačiai naudojama atliekant įvairias apklausas, ypač siekiant išmatuoti nuomones, nuostatas ir įsitikinimus. Šią skalę 1932 m. sukūrė Rensis Likert. Mokslininkas pasiūlė sudaryti 5 taškų skalę, kurios kiekvieną taško reikšmę įvardintų būdvardis nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“ su atitinkamomis skaitinėmis išraiškomis nuo 1 iki 5. Remiantis *Likert* reikalavimais, 5 taškų matavimo skalė privalo turėti du teigiamos reikšmės taškus, vieną neutralų tašką ir du neigiamos reikšmės taškus. Tokiu būdu respondentai išreiškia savo nuomonę, įsitikinimus ir nuostatas į pateiktus teiginius, pasirinkdami vieną iš jiems pateiktų skalės reikšmių (Trochim, 2006). Sudarant anketos klausimus buvo pasinaudota ir dichotominiais klausimais. Į tokius klausimus galima atsakyti tik „taip“ arba „ne“.

Atsižvelgiant į teoriniame lygmenyje atliktą darbo temos analizę bei iškeltus uždavinius, anketos klausimai buvo diferencijuoti į 3 pagrindinius blokus: pirmas blokas skirtas emociniam ekonominiam bei normatyviniam laikinių darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tipams pamatuoti, antrasis blokas atspindi atskirus veiksnius, galinčius lemti organizacinį įsipareigojimą, o trečiąjį klausimų bloką sudaro demografiniai klausimai (žr. 4 lentelę):

I klausimų blokas skirtas pamatuoti koks organizacinio įsipareigojimo tipas labiausiai pasireiškia laikiniams darbuotojams. Emocinis įsipareigojimas (klausimai 1, 2, 3, 4, 5) siekia iširti laikinių darbuotojų emocinį prisirišimą prie organizacijos: ar darbuotojas nori priklausyti organizacijai dėl to, kad jam joje patinka nuoširdžiai dirbti. Klausimyno Cronbach'o alfa yra lygus 0,788. Ekonominis (klausimai 6, 7, 8, 9, 10) siekia įvertinti ar laikinieji darbuotojai organizacijoje

siekia likti dėl finansinės gerovės: atlyginimo, priedų bei kitų materialių gerovės paketų. Klausimyno Cronbach'o alfa yra lygus 0,756. Normatyvinis išsipareigojimas (klausimai 11, 12, 13, 14, 15) siekia pamatuoti darbuotojo moralinės pareigos jausmą likti organizacijoje. Klausimyno Cronbach'o alfa yra lygus 0,504. Pirmo blokų anketos klausimai buvo suformuoti remiantis J.P.Meyer ir N.J.Allen (Stephen, 2007) organizacinio išsipareigojimo skalėmis.

II klausimų blokas skirtas nustatyti, kurie veiksniai labiausiai lemia laikinųjų darbuotojų organizacinį išsipareigojimą:

- Finansinis gerovės paketas – (klausimai 16, 17, 18, 19, 20, 21) siekia įvertinti laikinųjų darbuotojų nuomonę apie atlyginimo bei priedų reikšmę bei to pasekoje įvertinti ar jie gali būti svariu veiksniumi lemiančiu jų organizacinį išsipareigojimą. Klausimai sudaryti remiantis Mathieu and Zajac (1990) publikacija. Klausimyno Cronbach'o alfa yra lygus 0,884.

- Įvairių įgūdžių darbui atlikti panaudojimas – (klausimai 22, 23) – skirtas įvertinti laikinųjų darbuotojų atliekamam darbui naudojamus įgūdžius - ar užduotys įvairios ar darbas labiau rutininis: ar tai atsiliepia organizaciniam išsipareigojimui. Klausimai buvo sudaryti remiantis Hackman ir Oldham (1976) praktiniu darbo tyrimo klausimynu. Klausimyno Cronbach'o alfa yra lygus 0,887.

- Savarankiškumas – (klausimai 24, 25, 26, 27) siekia pamatuoti laikinųjų darbuotojų turimą veiksmų laisvę priimant sprendimus, organizuojant savo darbą bei ar tai lemia išsipareigojimo organizacijai jausmo didėjimą/mažėjimą. Klausimai suformuoti pagal Hackman ir Oldham (1976) praktinio darbo tyrimo klausimyną. Klausimyno Cronbach'o alfa yra lygus 0,869.

- Mokymai – (klausimai 28, 29, 30) veiksnys skirtas įvertinti ar laikinai įdarbintiems darbuotojams suteikiami mokymai, darbuotojai turi galimybę tobulėti kompanijoje ir ar jis yra reikšmingas faktorius turintis įtakos jų organizaciniam išsipareigojimui. Klausimai suformuoti remiantis P. Meyer ir N.J.Allen (1997) nagrinėtomis organizacinio išsipareigojimo temomis. Klausimyno Cronbach'o alfa yra lygus 0,778.

- Vadovavimo stilius – (klausimai 31, 32, 33, 34, 35, 36) siekia nustatyti laikinųjų darbuotojų požiūrį į jų tiesioginių vadovų gaunamą paramą bei įvertinimą ir įvertinti ar vadovų vadovavimo stilius yra vienas iš veiksnių lemiančių organizacinį išsipareigojimą. Klausimai sudaryti remiantis Ramus ir Steger (2000) straipsniu, kuriame nagrinėta vadovų įtaka organizaciniam darbuotojų išsipareigojimui. Klausimyno Cronbach'o alfa yra lygus 0,916.

- Karjeros galimybės – (klausimai 37, 38, 39, 40, 41) skirtas pamatuoti laikiniems darbuotojams prieinamas karjeros galimybes organizacijoje ir ar jie jas vertina kaip veiksnį, sąlygojantį jų organizacinį išsipareigojimą. Klausimai suformuoti remiantis užsienio autorių publikacijomis darbuotojų karjeros vystymo temomis (Puah ir Ananthram, 2006). Klausimyno Cronbach'o alfa yra lygus 0,846.

- Darbo bei asmeninio gyvenimo balansas – (klausimai 42, 43, 44, 45) siekia įvertinti laikinųjų darbuotojų asmeninio ir darbinio gyvenimo pusiausvyros įtaką jų organizaciniam įsipareigojimui. Klausimai sudaryti pagal užsienio autorių publikacijas, nagrinėjančias darbo bei asmeninio gyvenimo problemą (Dockel, 2003; Siegel ir kiti, 2005; Lee ir Hui, 1999). Klausimyno Cronbach'o alfa yra lygus 0,833.

- Saugumo jausmas – (klausimai 46, 47) skirti nustatyti ar saugumo jausmas darbe turi įtakos laikinųjų darbuotojų įsipareigojimui. Klausimai suformuoti pagal Yousef (1998) bei Painter ir Akroyd (1998) publikacijas. Klausimyno Cronbach'o alfa yra lygus 0,902.

- Darbo aplinka (santykiai su kolegomis, darbo vieta) – (klausimai 48, 49, 50, 51, 52) siekia įvertinti ar santykiai su kolegomis darbe, darbo vieta gali būti faktoriai lemiantys laikinojo darbuotojo organizacinį įsipareigojimą. Klausimai sudaryti remiantis Yousef (1998) bei Painter ir Akroyd (1998) publikacijomis. Klausimyno Cronbach'o alfa yra lygus 0,922.

III klausimų blokas - demografiniai klausimai – (klausimai 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62) skirti išsiaiškinti respondentų demografinius duomenis: renkama informacija apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo patirtį, kita. Šioje anketos klausimų dalyje naudojamos nominalinės skalės, išskiriančios lytį, išsilavinimą, profesiją, kt., ir intervalinės skalės, nustatančios kiekybinį skirtumą tarp atskirų požymio reikšmių, pavyzdžiui: respondentų amžius, ar respondentai yra girdėję apie darbo nuomą prieš įsidarbindami tokiu būdu, ar tai jų pirmoji darbovietė, ar yra patenkinti turimu darbu, kiek laiko jie dirba per laikino įdarbinimo agentūrą

4 lentelė. Anketos klausimų pagrindimas

Klausimų blokas	Klausimų tematika	Klausimų Nr.	Cronbach alfa koeficientas
I. Trijų tipų organizacinis įsipareigojimas	Emocinis įsipareigojimas	1, 2, 3, 4, 5;	0,788
	Ekonominis įsipareigojimas	6, 7, 8, 9, 10;	0,756
	Normatyvinis įsipareigojimas	11, 12, 13, 14, 15;	0,504
II. Veiksniai sąlygojantys organizacinį įsipareigojimą	Finansinis gerovės paketas	16, 17, 18, 19, 20, 21;	0,884
	Įvairių įgūdžių darbui atlikti panaudojimas	22, 23;	0,887
	Savarankiškumas	24, 25, 26, 27;	0,869
	Mokymai	28, 29, 30;	0,778
	Vadovavimo stilius	31, 32, 33, 34, 35, 36;	0,916
	Karjeros galimybės	37, 38, 39, 40, 41;	0,846
	Darbo bei asmeninio gyvenimo balansas	42, 43, 44, 45;	0,833
	Saugumo jausmas	46, 47;	0,902
	Darbo aplinka (santykiai su kolegomis, darbo vieta)	48, 49, 50, 51, 52;	0,922
III. Demografiniai klausimai	Klausimai apie respondentų lytį, išsilavinimą, užimamas pareigas, amžių ir kt.	53, 54, 55, 56, 57, 58; 59, 60, 61, 62;	-----

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo objektas – laikinos įdarbinimo agentūros laikinieji darbuotojai paskirti dirbti į Kliento organizaciją

Tyrimo imtis. Atliekant tyrimą, buvo apklausiami visi laikinieji agentūros darbuotojai. Šiuo metu organizacijoje dirba 89 laikini darbuotojai, iš kurių 14 yra vaiko priežiūros atostogose, todėl anketos buvo išsiųstos visiems šiuo metu dirbantiems, t.y. 75 laikiniems agentūros darbuotojams. Iš siųstų sugrįžo 73 anketos. Kadangi pasirinkti įmonės darbuotojai sudaro generalinę aibę, o jų skaičius yra fiksuotas, t.y. įmanoma juos visus suskaičiuoti, tokia generalinė aibė dar yra vadinama baigtine. Šiuo atveju tyrimo imtis ir yra visi šiuo metu dirbantys 75 personalo atrankos ir darbo nuomos agentūros laikini darbuotojai. Galima pagrįsti, kad imtis reprezentatyvi, nes atitinka pagrindinius reikalavimus bei žinomas visas tiriamųjų sąrašas.

Tyrimo organizavimas. Nuoroda į anketą buvo išsiųsta asmeniškai organizacijos respondentams elektroniniu paštu, pristatytas anketos pildymo tikslas, taisyklės ir terminai. Siekiant užtikrinti respondentų pasitikėjimą apklausėju, anketos įvadinėje dalyje suteikiama garantija dėl duomenų konfidencialumo išlaikymo, klausimus stengtasi suformuluoti aiškiai ir tiksliai, kad sumažintų galimą išankstinį respondentų neigiamą nusistatymą.

Organizacijos pristatymas. Personalo atrankos ir darbo nuomos įmonė (laikino įdarbinimo agentūra) – yra viena iš pirmaujančių tarptautinių personalo atrankos bei darbo nuomos įmonių Lietuvoje. Kompanija turi padalinius ir už Lietuvos ribų: Lenkijoje, Latvijoje ir Estijoje. Agentūra savo veiklą Lietuvoje pradėjo 2006 metų birželio mėn. ir šiuo metu darbo nuomos paslaugų rinkoje užima lyderiaujančias pozicijas. Laikino įdarbinimo (darbo nuomos) agentūroje dirba 8 administracijos darbuotojai ir 89 laikini darbuotojai, iš kurių 14 yra vaiko priežiūros atostogose. Laikinių darbuotojų skaičius yra nepastovus, jis nuolat kinta kas mėnesį priklausomai nuo kliento poreikio konkrečiam darbui (projektui) atlikti. Agentūros klientai – organizacijos, kurių dauguma yra tarptautinės kompanijos, turinčios nuo 1 iki 500 nuolatinių darbuotojų. Laikinių agentūros darbuotojų pareigos taip pat labai skirtingos: nuo pagalbinio personalo ir asistentų iki vadovaujančias pozicijas užimančių darbuotojų.

Respondentų charakteristika. Tyrime dalyvavo 73 laikinai įdarbinti agentūros darbuotojai (žr. 5 lent.). Apklausta 39,7 proc. vyriškos lyties ir 60,3 proc. moteriškos lyties darbuotojų tarp kurių - 52,1 proc. respondentų nuo 18 iki 25 metų, 32,9 proc. respondentų tarp 26-35 metų, 15,1 proc. - 36-45 m. Organizacijoje pagal išsilavinimą didesnė dalis respondentų turi aukštąjį bakalauro laipsnį (41,1 proc.), šiek tiek mažesnė – vidurinį išsilavinimą (26 proc.) bei magistro laipsnį (24,7 proc.), mažiausiai respondentų atsakė esantys įgiję aukštesnįjį išsilavinimą (8,2 proc.). Pagal užimamas pareigas daugiausiai laikinai įdarbintų darbuotojų dirba pagalbinio personalo pozicijoje (32,9 proc.)

bei vadybininko (19,2 proc.), tuo tarpu mažiausiai laikinai įdarbintų darbuotojų užima vadovaujančias pareigas - 6,8 proc.

5 lentelė. Laikinių darbuotojų demografinės charakteristikos (proc.)

		N	Proc.
<i>Lytis</i>	Moterys	44	60,3%
	Vyrai	29	39,7%
<i>Amžius</i>	18-25 m.	38	52,1%
	26-35 m.	24	32,9%
	36-45 m.	11	15,1%
<i>Išsilavinimas</i>	Vidurinis	19	26,0%
	Aukštesnysis	6	8,2%
	Aukštasis bakalauras	30	41,1%
	Aukštasis magistras	18	24,7%
<i>Pareigos</i>	Pagalbinis personalas	24	32,9%
	Specialistas	13	17,8%
	Administracijos darbuotojas	9	12,3%
	Vadybininkas	14	19,2%
	Žemiausio lygio vadovas	5	6,8%
	Vidutinio lygio vadovas	8	11,0%

Pagal respondentų įgytą išsilavinimą ir užimamas pareigas (žr. 6 lent.), darbuotojai, kurie turi įgiję vidurinį išsilavinimą, o pagal ankstesnius skaičiavimus jų yra 26 proc., organizacijose daugiausiai (67 proc.) dirba pagalbinio personalo pozicijoje.

Tuo tarpu, respondentai, kurie yra įgiję magistro laipsnį, įmonėse užima vadovaujančias pozicijas - 88 proc. laikinųjų darbuotojų. Taigi iš lentelės aiškiai matoma tendencija, kad kuo aukštesnį išsilavinimo laipsnį darbuotojas yra įgijęs, tuo aukštesnes pareigas jis užima.

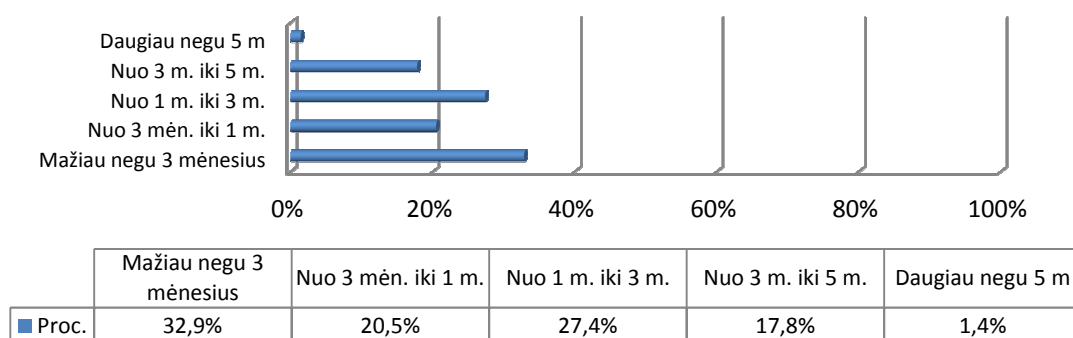
6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą ir užimamas pareigas (proc.)

	Vidurinis	Aukštesnysis	Aukštasis bakalauras	Aukštasis magistras
Vidurinio lygio vadovas	0%	0%	12%	88%
Žemiausio lygio vadovas	0%	0%	80%	20%
Vadybininkas	7%	7%	57%	29%
Administracijos darbuotojas	11%	11%	56%	22%
Specialistas	8%	23%	46%	23%
Pagalbinis personalas	67%	4%	25%	4%

Tyrimo duomenys atskleidė, kad prieš įsidarbinant laikinuoju darbuotoju - 43,8 proc. jų nebuvo girdėję apie laikinąjį įdarbinimą, kaip vieną iš lanksčių darbo organizavimo formų, tuo tarpu 56,2 proc. respondentų personalo nuoma yra pažįstama.

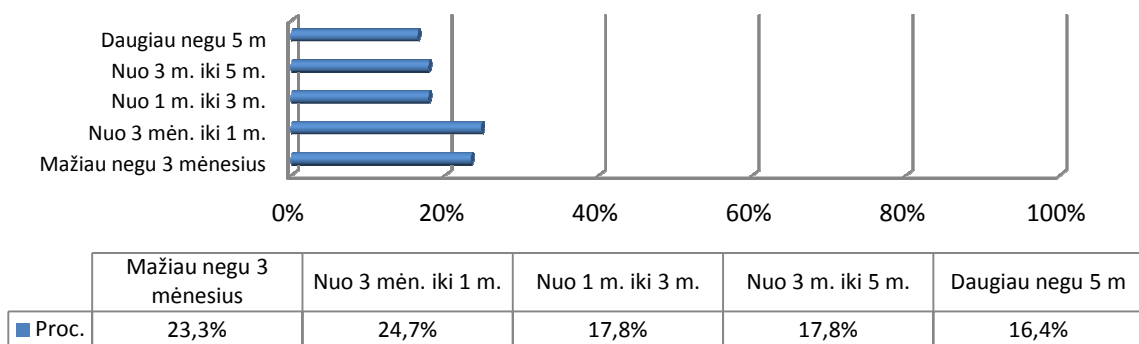
Laikinis įdarbinimas kaip jau buvo minėta anksčiau yra pakankamai retai paplitusi įdarbinimo forma Lietuvoje: respondentų atsakymai tai dar sykį paliudija – daugiau kaip pusė laikinai įdarbintų darbuotojų prieš jais tampant nebuvo girdėję apie darbo nuomą (56, 2 proc.), o 43,8 proc. respondentų su šia lanksčia darbo organizavimo forma jau buvo susipažinę. Šie duomenys dalinai yra sąlygoti ankstesnės laikinųjų darbuotojų įsidarbinimo formos. Net 89 proc. respondentų per laikino įdarbinimo agentūrą dirba pirmą kartą, ir tik 11 proc. jų jau yra susidūrę su šios darbo organizavimo formos ypatumais ankstesnėje ar ankstesnėse darbovietėse. Taigi, natūralu, kad tie darbuotojai, kurie buvo išnuomoti Kliento organizacijai per darbo nuomos agentūrą, puikiai žino, kas yra laikinis įdarbinimas ir atvirkščiai.

Gauti tyrimo duomenys taip pat atskleidė darbuotojų išdirbtą laikotarpį per laikinojo įdarbinimo agentūrą bei lūkesčius, kiek jie dar tikisi joje dirbti. Pagal gautus rezultatus, daugiausiai respondentų (32,9 proc.) per laikinojo įdarbinimo agentūrą dirba mažiau negu 3 mėnesius, 27,4 proc. atsakiusių – nuo 3 mėn. iki 1 metų. Mažiausiai, t.y. tik 1,4 proc. laikinųjų darbuotojų turi sukaupę virš 5 metų darbo stažo dirbant per agentūrą (žr. 4 pav.)



4 pav. Respondentų išdirbtas laikas organizacijoje per laikinojo įdarbinimo organizaciją (proc.)

Pagal gautus tyrimo duomenis (žr. 5 pav.), daugiausiai respondentų – 24,7 proc. tikisi per laikinojo įdarbinimo agentūrą išdirbti nuo 3 mėn. iki 1 m., 23, 3 proc. – mažiau negu 3 mėn., o mažiausiai atsakiusių – 16,4 proc. – daugiau negu 5 metus. Šie gauti rezultatai puikiai patvirtina pačio laikinojo įdarbinimo ypatumą – įdarbinimą dažniausiai laikinam periodui konkrečiam projektui.



5 pav. Respondentų tikimasis išdirbti laikas organizacijoje per laikinojo įdarbinimo agentūrą (proc.)

3. LAIKINOJO ĮDARBINIMO ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO TYRIMAS

3.1. Emocinio, ekonominio ir normatyvinio įsipareigojimo tipų tyrimo duomenų analizė

Organizacinis įsipareigojimas pagal Meyer ir Allen (1993) skyla į emocinį, ekonominį bei normatyvinį. Emocinis įsipareigojimas yra susijęs su darbuotojo noru likti organizacijoje, nes jis jaučiasi prie jos emociškai prisirišęs bei nuoširdžiai nori siekti bendrų organizacijos tikslų. Ekonominis įsipareigojimas būdingas darbuotojams, kurie siekia likti organizacijoje dėl finansinės gerovės; normatyvis įsipareigojimas siejasi su darbuotojo moraline pareiga nepalikti kompanijos. Todėl šia tyrimo dalimi siekiama išsiaiškinti, kuris iš trijų organizacinio įsipareigojimo tipų labiau dominuoja laikinai įdarbintiems darbuotojams.

Respondentams buvo pateikta po 5 teiginius siekiant įvertinti kiekvieno vyraujančio organizacinio įsipareigojimo tipą. Laikino įdarbinimo agentūros darbuotojai buvo prašomi atsakyti į iš viso 15 teiginių (kiekvieno tipo po 5) ranginėje skalėje nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“. Visi teiginiai skirti organizacinio įsipareigojimo tipui nustatyti yra išdėstyti tokia tvarka, kad kuo daugiau respondentas pasirinktų teigiamų atsakymo variantų t.y. „visiškai sutinku“ arba „sutinku“, jo įsipareigojimas bus stipresnis.

Emociniam įsipareigojimui atskleisti respondentų buvo paprašyta atsakyti į penkis teiginius: „aš būčiau laimingas jeigu galėčiau dirbti šioje organizacijoje per laikinojo įdarbinimo agentūrą likusią savo karjerą“; „man patinka pasakoti apie kompaniją, kurioje dirbu savo draugams/šeimai“; „manau, kad negalėčiau taip pat lengvai prisirišti prie kitos organizacijos, kaip esu prisirišęs prie šitos“; „ši organizacija man turi daug asmeninės reikšmės“; „aš nuoširdžiai jaučiu, kad visos organizacijos problemos tampa ir mano problemomis“.

Laikinių darbuotojų **ekonominiam** įsipareigojimui įvertinti buvo pateikti šie penki teiginiai: „dirbti šioje organizacijoje per laikinojo įdarbinimo agentūrą aš ne tik noriu, bet man tai yra būtina“; „išėjimas iš šios organizacijos man stipriai atsilieptų finansiškai“; „viena iš priežasčių kodėl aš šiuo metu dirbu šioje organizacijoje yra ta, kad kita organizacija negalėtų man suteikti tokių privilegijų, kokias aš gaunu čia“; „šiuo metu darbas šioje organizacijoje man yra tolygiai svarbus tiek dėl gaunamų pajamų, tiek dėl noro dirbti šioje kompanijoje“; „mano gyvenime būtų per daug neigiamų permainų, jei dabar nuspręščiau palikti organizaciją“.

Kad būtų sėkmingai įvertintas ir atskleistas laikinųjų darbuotojų **normatyvinio įsipareigojimo** stiprumas respondentų buvo paprašyta atsakyti į šiuos teiginius: „aš manau, kad darbuotojas dirbdamas per laikinojo įdarbinimo agentūrą būtinai turi būti ištikimas kompanijai, kurioje dirba“; „lojalumas

organizacijai, kurioje šiuo metu dirbu yra labai svarbu ir aš jaučiuosi moraliai įsipareigojęs čia likti“; „jeigu aš gaučiau geresnį nuolatinį darbo pasiūlymą kitoje įmonėje, ne per įdarbinimo agentūra, nemanyčiau, kad dėl jo dera palikti dabartinę organizaciją, kurioje dirbu“; „dažnas darbo keitimas (nuo vienos organizacijos prie kitos) man atrodo visiškai neetiška“; „mano aplinka mane visada mokė/skatino išlikti lojaliam organizacijai, kurioje tuo metu dirbu“.

Analizuojant atskirai emocinį, ekonominį bei normatyvinį įsipareigojimus, būtina respondentų atsakymus į kiekvienam įsipareigojimo tipui priskirtus teiginius apibendrinti ir išreikšti respondento požiūrį (sutikimą/nesutikimą su juo) vienu skaičiumi, t.y. vidurkiu. Skaičiuojant šį rezultatą, visi teiginių variantai buvo išdėsti taip, kad mažesnis varianto numeris (t.y. 1 – “visiškai nesutinku“) reiškia, kad tas įsipareigojimo tipas yra mažiausiai dominuojantis, didesnis varianto numeris (t.y. 5 – “visiškai sutinku“) reiškia, kad įsipareigojimo tipas yra stipriau dominuojantis. Vienas respondentas galėjo surinkti maksimaliai 25 balus (į kiekvieną teiginį pasirinkdamas – 5 – “visiškai sutinku“, kas reikštų, kad kažkuris jo įsipareigojimo tipas yra vyraujantis), minimaliai – 5 (į kiekvieną teiginį – 1 “visiškai nesutinku“, kas reikštų, kad tas įsipareigojimo tipas laikinajam darbuotojui pasireiškia silpnai). Kaip matyti iš 8 lentelės, pagal 73 respondentų pasirinktus variantus ekonominiam, emociniam bei normatyviniam įsipareigojimams nustatyti, atitinkamai buvo gauti 14,9589, 16,0959 ir 14,5890 vidurkiai.

Galima daryti išvadą (žr. 7 lent.), kad labiausiai laikinieji darbuotojai yra įsipareigoję emociškai, antroje vietoje išryškėja ekonominis įsipareigojimas, trečioje – normatyvinis. Didžiausias nuokrypis nuo kitų įsipareigojimų tipų yra emocinio įsipareigojimo (16,0959), tuo tarpu ekonominis bei normatyvinis įsipareigojimai pagal pasirinktus variantus skiriasi nežymiai, t.y. 14,9589 bei 14,5890 atitinkamai. Darbe iškelta pirmoji hipotezė “*Laikinuju darbuotoju įsipareigojimas organizacijai yra labiau emocinio tipo*“ pasitvirtino. Antroji hipotezė „*Laikinuju darbuotoju įsipareigojimas organizacijai yra labiau ekonominio tipo*“ bei trečioji hipotezė „*Laikinuju darbuotoju įsipareigojimas organizacijai yra labiau normatyvinio tipo*“ pasitvirtino dalinai.

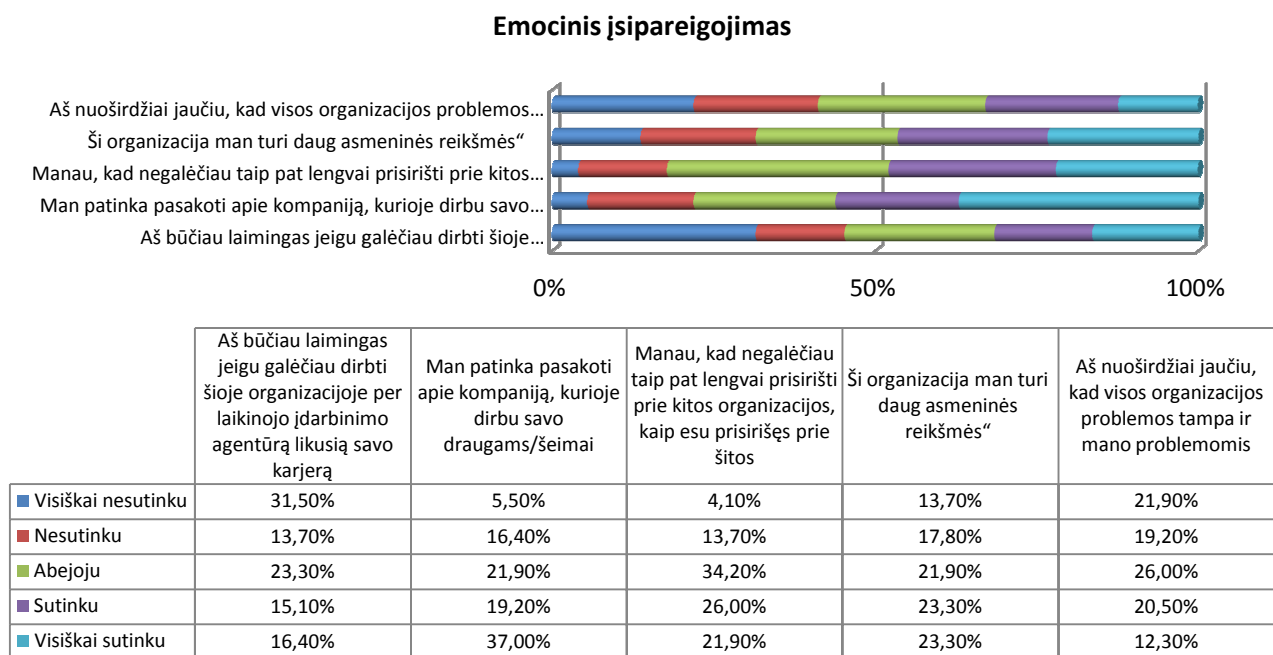
7 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo tipo dominavimas

Įsipareigojimas	Minimali pasirinkta reikšmė	Maksimali pasirinkta reikšmė	Maksimali galima pasirinkti reikšmė	Vidurkis
Ekonominis	6,00	24,00	25,00	14,9589
Emocinis	7,00	23,00	25,00	16,0959
Normatyvinis	6,00	24,00	25,00	14,5890

Šaltinis: sudaryta autorės

Žemiau pateikta detalesnė kiekvieno iš trijų organizacinių tipų analizė pagal respondentų pasirinktų atsakymų į kiekvieną teiginį, pasiskirstymą.

Vertinant **emocinį** įsipareigojimą, tyrimo duomenys atskleidė (žr. 6 pav.), kad net 56,2 proc. (atsakę „visiškai sutinku“ ir „sutinku“) laikinųjų darbuotojų patinka pasakoti apie dabartinę organizaciją savo draugams arba šeimai. Šiek tiek mažesnis procentas laikinųjų darbuotojų (47,9 proc.) pasisakė, kad dabartinė organizacija jiems turi daug asmeninės reikšmės (atsakymai – „visiškai sutinku“ ir „sutinku“). Tik 31,5 proc. respondentų visiškai sutinka arba sutinka, kad jie būtų laimingi galėdami dirbti Kliento organizacijoje per laikinojo įdarbinimo agentūrą likusią savo karjerą. Taip pat nedidelė dalis respondentų, t.y. 32,8 proc. visiškai sutinka arba sutinka su teiginiu, jog organizacijos problemos tampa jų asmeninėmis problemomis.



6 pav. Respondentų atsakymų į teiginius nusakančius emocinį įsipareigojimą skirstinys (proc.)

Nustatytas statistikai patikimas skirtumas, kad tie respondentai, kurie yra anksčiau girdėję apie laikinąjį įdarbinimą, norėtų ir toliau dirbti Kliento organizacijoje: beveik pusė laikinųjų darbuotojų (43,8 proc.) atsakė „visiškai sutinku“ ir „sutinku“. Darbuotojai, kuriems laikinasis įdarbinimas nebuvo žinomas, 65,9 proc. nesijaustų laimingi savo likusią karjerą dirbdami per laikinojo įdarbinimo agentūrą (chi kv.17, 630 df4 p<0,001) (žr. 8 lent.). Šie rezultatai patvirtina, kad ankstesnės žinios apie personalo nuomą įtakoja laikinųjų darbuotojų emocinį įsipareigojimą.

8 lentelė. Emocinį išipareigojimą nusakančių rodiklių priklausomybė nuo ankstesnių žinių apie laikinąjį įdarbinimą (proc.)

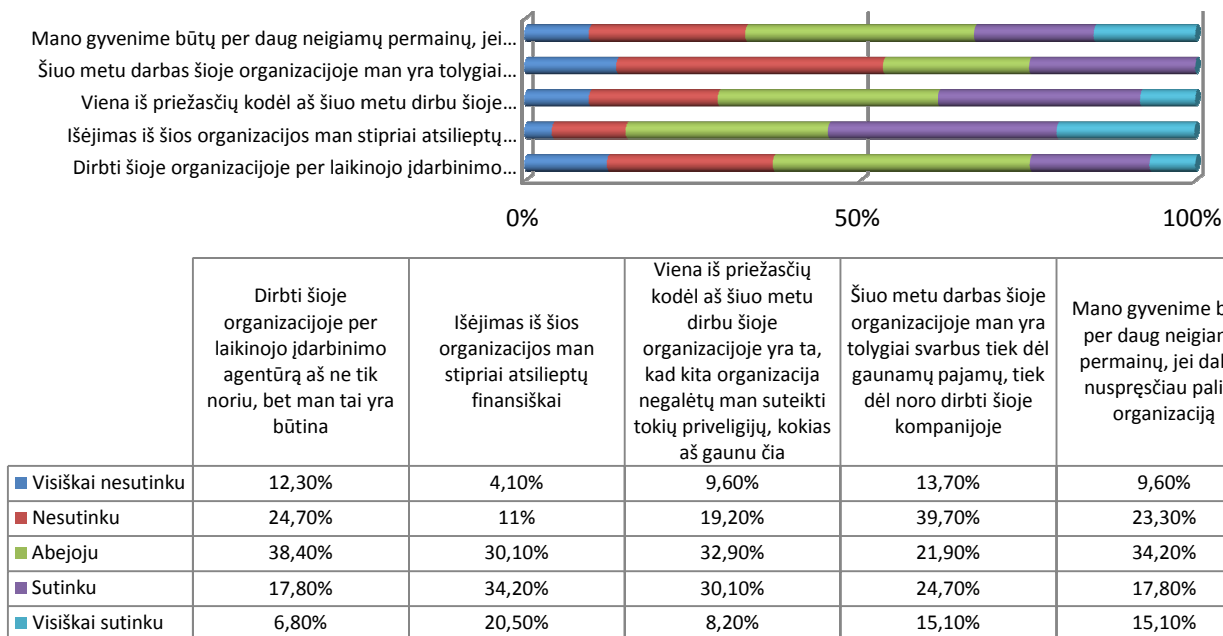
	Ar kada nors anksčiau teko girdėti apie laikiną įdarbinimą Lietuvoje prieš pradėdant dirbti laikinu darbuotoju?		
	Taip	Ne	
Aš norėčiau ir toliau dirbti Kliento organizacijoje kaip laikinas darbuotojas	Visiškai nesutinku	9,4%	48,8%
	Nesutinku	9,4%	17,1%
	Abejoju	37,5%	12,2%
	Sutinku	18,8%	12,2%
	Visiškai sutinku	25,0%	9,8%
Man patinka pasakoti apie organizaciją, kurioje dirbu savo šeimai/draugams	Taip		
	Visiškai nesutinku	0,0%	9,8%
	Nesutinku	9,4%	22,0%
	Abejoju	25,0%	19,5%
	Sutinku	25,0%	14,6%
Visiškai sutinku	40,6%	34,1%	

Respondentų atsakymai į klausimą ar jiems patinka pasakoti apie savo darbovietę šeimai/draugams taip pat siejasi su darbuotojų ankstesnėmis žiniomis apie personalo nuomą kaip lanksčią darbo organizavimo formą (žr. 8 lent.) Tie laikinieji darbuotojai, kurie buvo anksčiau girdėję apie laikinąjį įdarbinimą mielai dalinasi savo mintimis apie darbą dabartinėje darbovietėje ir atvirksčiai – darbuotojai, kuriems laikinasis įdarbinimas anksčiau nebuvo girdėtas, ir dabar nesijaučia gerai apie savo darbovietę pasakodami draugams ar šeimai (chi kv.6,309 df4 p<0,177). Galima teigti, kad kai darbuotojai yra susipažinę su darbo nuomos ypatumais, jie jaučiasi drąsiau pripažindami save laikiniais darbuotojais, o jų emocinis išipareigojimas stipresnis; o tie darbuotojai, kuriems personalo nuoma yra negirdėta – nesijaučia gerai pasakodami apie dabartinę organizaciją, kurioje dirba per laikinojo įdarbinimo agentūrą, savo šeimai ar draugams.

Pagal respondentų atsakymų pasiskirstymą vertinant **ekonominį** išipareigojimą, gauti duomenys atskleidė (žr. 7 pav.), kad daugiau negu pusė laikinai įdarbintų darbuotojų – 54,7 proc. sutinka arba visiškai sutinka su teiginiu kad išėjimas iš dabartinės organizacijos jiems atsilieptų finansiškai. Tai reiškia, kad mažiau negu pusė laikinai įdarbintų darbuotojų yra patenkinti savo gaunamomis pajamomis. 38,3 proc. respondentų sutinka arba visiškai sutinka su teiginiu, kad viena iš priežasčių kodėl jie šiuo metu dirba organizacijoje yra ta, kad kita organizacija negalėtų jiems suteikti tokių privilegijų, kokias jie gauna dabartinėje įmonėje. Tai gali būti sąlygojama atlyginimo dydžiu: jeigu darbuotojas yra patenkintas darbo užmokesčiu, jis bus mažiau linkęs palikti organizaciją. 39,8 proc. respondentų sutinka arba visiškai sutinka su teiginiu, kad darbas šioje organizacijoje jiems yra tolygiai svarbus tiek dėl gaunamų pajamų, tiek dėl noro dirbti toje kompanijoje. Tai pat nemaža dalis laikinųjų

darbuotojų, net 37 proc. visiškai nesutinka arba nesutinka su teiginiu, kad dirbti organizacijoje per laikinojo įdarbinimo agentūrą jie ne tik nori, bet jiems tai yra būtina.

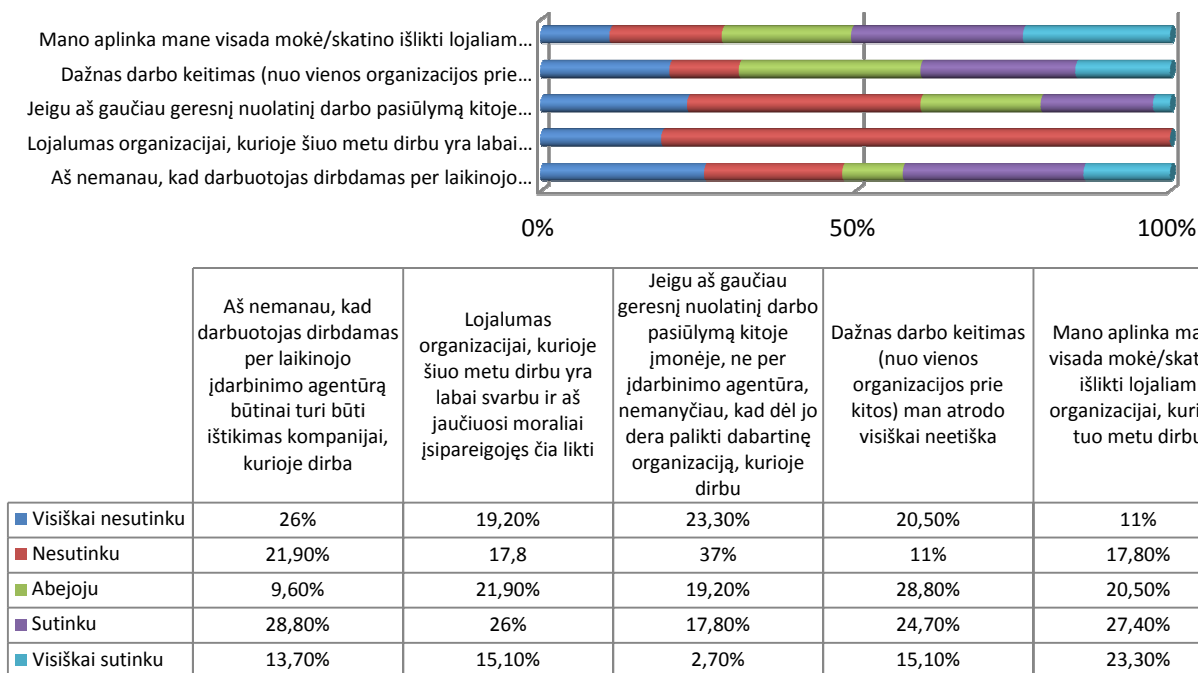
Ekonominis įsipareigojimas



7 pav. Respondentų atsakymų į teiginius nusakančius ekonominį įsipareigojimą skirstinys (proc.)

Laikinių darbuotojų atsakymai į teiginius nusakančius **normatyvinį** įsipareigojimą parodė (žr. 8 pav.), kad apie pusę respondentų – 50,7 proc. sutinka arba visiškai sutinka su teiginiu, kad jų aplinka juos visada mokė/skatino išlikti lojaliam organizacijai, kurioje tuo metu dirba. 42,5 proc. respondentų visiškai sutinka arba sutinka su teiginiu, kad laikinasis darbuotojas nebūtinai turi būti ištikimas organizacijai, kurioje dirba per laikinojo įdarbinimo agentūrą; šis rezultatas aiškiai patvirtina faktą, kad nors daugiau negu pusė laikinių darbuotojų bendrai lojalumą organizacijai vertina teigiamai, vis dėlto jie nemano, kad laikinasis darbuotojas privalo būti ištikimas dirbdamas per laikinojo įdarbinimo agentūrą. Labai ryškus procentas laikinių darbuotojų, t.y. net 60,3 proc. nesutinka arba visiškai nesutinka su teiginiu, kad jeigu jie gautų geresnį nuolatinį darbo pasiūlymą kitoje įmonėje, ne per įdarbinimo agentūrą, nemanytų, kad dėl jo dera palikti dabartinę organizaciją, kurioje dirba.

Normatyvinis įsipareigojimas



8 pav. Respondentų atsakymų į teiginius nusakančius normatyvinį įsipareigojimą skirstinys (proc.)

Siekiant įvertinti kiekvieno iš trijų organizacinių įsipareigojimų tipą bei nustatyti koreliacinius ryšius tarp atskirų teiginių nusakančių atitinkamą įsipareigojimo tipą, buvo gauti žemiau aprašyti rezultatai.

Nagrinėjant **emocinį** įsipareigojimą, nustatyta stipri statistikai patikima koreliacija tarp respondentų požiūrio į organizacijos asmeninį reikšmingumą ir įmonės problemų suasmeninimą. Tai reiškia, kad laikinieji darbuotojai, kurie mano jog dabartinė organizacija jiems yra asmeniškai reikšminga, taip pat jaučia, jog visos organizacijos problemos tampa ir jų problemomis ($r=0,732$, $p<0,01$). Stipri statistikai patikima koreliacija nustatyta tarp tų respondentų atsakymų į teiginį, kad jiems patinka pasakoti apie kompaniją, kurioje šiuo metu dirba savo šeimai ar draugams, jie taip pat sutinka su teiginiu, kad visos organizacijos problemos tampa jų problemomis ($r=0,663$, $p<0,01$) bei organizacija turi jiems daug asmeninės reikšmės ($r=0,812$, $p<0,01$). Laikinieji darbuotojai, kurie nuoširdžiai jaučia, kad organizacijos problemos tampa ir jų problemomis būtų laimingi jeigu galėtų dabartinėje kompanijoje praleisti likusią savo karjerą ($r=0,623$, $p<0,01$). (žr. 9 lent.)

9 lentelė. Respondentų atsakymų apie emocinį išipareigojimą koreliacija

		1) Aš būčiau laimingas jeigu galėčiau dirbti šioje organizacijoje per laikinojo įdarbinimo agentūrą likusią savo karjerą.	2) Man patinka pasakoti apie kompaniją, kurioje dirbu savo draugams/šeimai	3) Manau, kad negalėčiau taip pat lengvai prisirišti prie kitos organizacijos, kaip esu prisirišęs prie šitos.	4) Ši organizacija man turi daug asmeninės reikšmės	5) Aš nuoširdžiai jaučiu, kad visos organizacijos problemos tampa ir mano problemomis
1) Aš būčiau laimingas jeigu galėčiau dirbti šioje organizacijoje per laikinojo įdarbinimo agentūrą likusią savo karjerą.	r	1,000	,442**	,182	,470**	,623**
	p	.	,000	,124	,000	,000
2) Man patinka pasakoti apie kompaniją, kurioje dirbu savo draugams/šeimai	r	,442**	1,000	,045	,812**	,633**
	p	,000	.	,708	,000	,000
3) Manau, kad negalėčiau taip pat lengvai prisirišti prie kitos organizacijos, kaip esu prisirišęs prie šitos.	r	,182	,045	1,000	,066	,068
	p	,124	,708	.	,581	,570
4) Ši organizacija man turi daug asmeninės reikšmės	r	,470**	,812**	,066	1,000	,732**
	p	,000	,000	,581	.	,000
5) Aš nuoširdžiai jaučiu, kad visos organizacijos problemos tampa ir mano problemomis	r	,623**	,633**	,068	,732**	1,000
	p	,000	,000	,570	,000	.

** reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$; * reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$; Spearman'o koreliacijos koeficientas

Šaltinis: sudaryta autorės

Respondentų pasirinkti variantai į teiginius, nusakančius **ekonominį** išipareigojimą, atskleidė vidutiniškai stiprius koreliacinius ryšius (žr. 10 lent.) tarp darbuotojų požiūrio, jog išėjimas iš dabartinės organizacijos jiems atsilieptų finansiškai bei teiginio, kad viena iš priežasčių kodėl jie šiuo metu dirba organizacijoje yra ta, kad kita organizacija negalėtų jiems suteikti tokių privilegijų, kokias jie gauna dabartinėje įmonėje ($r=0,583, p<0,01$). Nustatyta vidutiniška statistikai patikima koreliacija tarp respondentų požiūrio, kad viena iš priežasčių kodėl jie šiuo metu dirba šioje organizacijoje yra ta, kad kita organizacija negalėtų jiems suteikti tokių privilegijų, kokias jie gauna toje įmonėje, ir teiginių, kad šiuo metu darbas organizacijoje jiems yra tolygiai svarbus tiek dėl gaunamų pajamų, tiek dėl noro dirbti toje kompanijoje ($r=0,496, p<0,01$) bei jų gyvenime būtų per daug neigiamų perversmų, jei dabar nuspręstų palikti įmonę ($r=0,526, p<0,01$).

10 lentelė. Respondentų atsakymų apie ekonominę įsipareigojimą koreliacija

		6) Dirbti šioje organizacijoje per laikinojo įdarbinimo agentūrą aš ne tik noriu, bet man tai yra būtina	7) Išėjimas iš šios organizacijos man stipriai atsilieptų finansiškai	8) Viena iš priežasčių kodėl aš šiuo metu dirbu šioje organizacijoje yra ta, kad kita organizacija negalėtų man suteikti tokių privilegijų, kokias aš gaunu čia	9) Šiuo metu darbas šioje organizacijoje man yra tolygiai svarbus tiek dėl gaunamų pajamų, tiek dėl noro dirbti šioje kompanijoje	10) Mano gyvenime būtų per daug neigiamų permainų, jei dabar nuspręščiau palikti organizaciją
6) Dirbti šioje organizacijoje per laikinojo įdarbinimo agentūrą aš ne tik noriu, bet man tai yra būtina	r	1,000	,262*	,191	,250*	,274*
	p	.	,025	,105	,033	,019
7) Išėjimas iš šios organizacijos man stipriai atsilieptų finansiškai	r	,262*	1,000	,583**	,445**	,379**
	p	,025	.	,000	,000	,001
8) Viena iš priežasčių kodėl aš šiuo metu dirbu šioje organizacijoje yra ta, kad kita organizacija negalėtų man suteikti tokių privilegijų, kokias aš gaunu čia	r	,191	,583**	1,000	,496**	,526**
	p	,105	,000	.	,000	,000
9) Šiuo metu darbas šioje organizacijoje man yra tolygiai svarbus tiek dėl gaunamų pajamų, tiek dėl noro dirbti šioje kompanijoje	r	,250*	,445**	,496**	1,000	,420**
	p	,033	,000	,000	.	,000
10) Mano gyvenime būtų per daug neigiamų permainų, jei dabar nuspręščiau palikti organizaciją	r	,274*	,379**	,526**	,420**	1,000
	p	,019	,001	,000	,000	.

** reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$; * reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$; Spearman'o koreliacijos koeficientas

Šaltinis: sudaryta autorės

Siekiant įvertinti normatyvinį įsipareigojimą nustatyti šie koreliaciniai ryšiai (žr. 11 lent.)

11 lentelė. Respondentų atsakymų apie normatyvinę įsipareigojimą koreliacija

		11) Aš nemanau, kad darbuotojas dirbdamas per laikinojo įdarbinimo agentūrą būtinai turi būti ištikimas kompanijai, kurioje dirba	12) Lojalumas organizacijai, kurioje šiuo metu dirbu yra labai svarbu ir aš jaučiuosi moraliai įsipareigojęs čia likti	13) Jeigu aš gaučiau geresnį nuolatinį darbo pasiūlymą kitoje įmonėje, ne per įdarbinimo agentūrą, nemanyčiau, kad dėl jo dera palikti dabartinę organizaciją, kurioje dirbu	14) Dažnas darbo keitimas (nuo vienos organizacijos prie kitos) man atrodo visiškai neetiška	15) Mano aplinka mane visada mokė/skatino išlikti lojaliam organizacijai, kurioje tuo metu dirbu
11) Aš nemanau, kad darbuotojas dirbdamas per laikinojo įdarbinimo agentūrą būtinai turi būti ištikimas kompanijai, kurioje dirba	r	1,000	-,438**	-,383**	-,238*	-,324**
	p	.	,000	,001	,043	,005
12) Lojalumas organizacijai, kurioje šiuo metu dirbu yra labai svarbu ir aš jaučiuosi moraliai įsipareigojęs čia likti	r	-,438**	1,000	,422**	,608**	,749**
	p	,000	.	,000	,000	,000
13) Jeigu aš gaučiau geresnį nuolatinį darbo pasiūlymą kitoje įmonėje, ne per įdarbinimo agentūrą, nemanyčiau, kad dėl jo dera palikti dabartinę organizaciją, kurioje dirbu	r	-,383**	,422**	1,000	,381**	,381**
	p	,001	,000	.	,001	,001
14) Dažnas darbo keitimas (nuo vienos organizacijos prie kitos) man atrodo visiškai neetiška	r	-,238*	,608**	,381**	1,000	,718**
	p	,043	,000	,001	.	,000
15) Mano aplinka mane visada mokė/skatino išlikti lojaliam organizacijai, kurioje tuo metu dirbu	r	-,324**	,749**	,381**	,718**	1,000
	p	,005	,000	,001	,000	.

** reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$; * reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$; Spearman'o koreliacijos koeficientas

Šaltinis: sudaryta autorės

Atskleista vidutiniška statistikai patikima koreliacija tarp respondentų požiūrio į lojalumą: tie respondentai, kurie mano jog lojalumas organizacijai, kurioje dirba yra labai svarbu ir jie jaučiasi moraliai įsipareigoję joje likti, nemanytų jog dera palikti dabartinę organizaciją jeigu gautų geresnį darbo pasiūlymą ($r=0,422, p<0,01$). Atskleista stipri statistikai patikima koreliacija tarp respondentų požiūrio į dažną darbo keitimą bei aplinkos skatinimą likti ištikimam: tie laikinieji darbuotojai, kurie mano, jog dažnas darbo keitimas yra neetiška, buvo auginami aplinkoje, kurioje buvo skatinami išlikti lojaliems organizacijai, kurioje tuo metu dirba ($r=0,718, p<0,01$). Taip pat atskleista stipri statistikai patikima koreliacija tarp respondentų požiūrio į ištikimybę organizacijai bei aplinkos įtaką jai: tie kurie teigia, kad jog lojalumas organizacijai yra labai svarbu, lojaliems organizacijai išlikti skatino jų aplinka ($r=0,749, p<0,01$).

3.2. Veiksnių, sąlygojančių laikinųjų darbuotojų organizacinį išipareigojimą, tyrimo duomenų analizė

Laikiniai įdarbintų darbuotojų išipareigojimą organizacijai, kurioje jie dirba per laikinojo įdarbinimo agentūrą lemia daugelis veiksnių. Apibendrinus, galima išskirti svarbiausius devynis: finansinis gerovės paketas, įvairių įgūdžių darbui atlikti panaudojimas, savarankiškumas, mokymai, vadovo vadovavimo stilius, karjeros galimybės, darbo bei asmeninio gyvenimo balansas, saugumo jausmas bei darbo aplinka (t.y. santykiai su kolegomis, darbo vieta). Šia tyrimo dalimi siekiama iširti, kurie iš aukščiau išvardintų veiksnių turi didžiausios įtakos laikinųjų darbuotojų organizaciniam išipareigojimui bei kurie pasireiškia silpniausiai. Respondentams buvo pateikti 37 klausimai, kiekviena jų grupė nusako skirtingą veiksnį, galintį lemti jų organizacinį išipareigojimą.

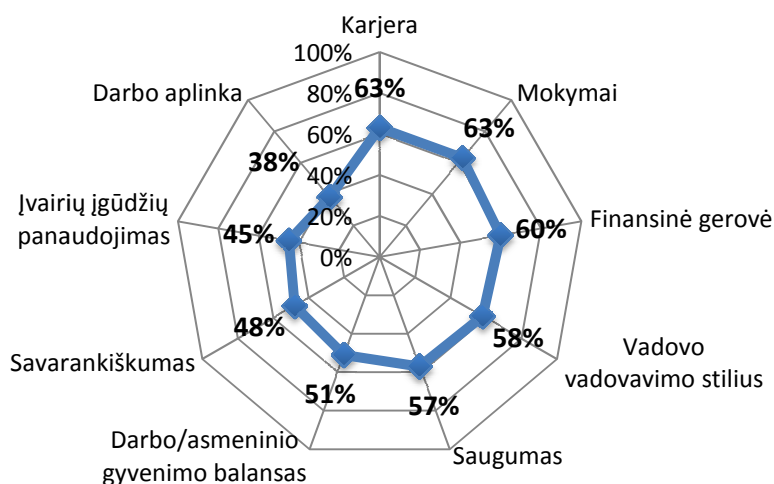
Analizuojant atskirus veiksnius, būtina atsakymus į kiekvienam veiksmui priskirtus rodiklius apibendrinti ir išreikšti respondento požiūrį (sutikimą/nesutikimą su juo) vienu skaičiumi, t.y. procentine išraiška. Kad būtų galima tai padaryti ir įvertinti kiekvieno veiksnio pagal respondentų pasirinktus atsakymo variantus stiprumą ar silpnumą, būtina suskaičiuoti skaičiais išreikštų atsakymų į tuos rodiklius vidurkį. Skaičiuojant šį rezultatą, visi teiginių variantai buvo išdėsti taip, kad **mažesnis varianto numeris** (t.y. 1 – “visiškai nesutinku“) **reiškia, kad veiksnys turi teigiamos įtakos darbuotojų išipareigojimui, didesnis varianto numeris** (t.y. 5 – “visiškai sutinku“) **reiškia, kad veiksnys nesąlygoja laikinųjų darbuotojų organizacinio išipareigojimo**. Taip yra dėl to, kad visi klausimai buvo formuluojami neiginiu, o tokia formuluotė buvo pasirinkta dėl to, kad remiantis užsienio autorių mokslinėmis publikacijomis, atskleidžiama nuomonė, kad laikinieji darbuotojai nesijaučia pilnai išipareigoję organizacijai, dirbdami per laikino įdarbinimo agentūrą, todėl jų pasirinkti atsakymo variantai arba dar labiau tai patvirtins, arba paneigs. Pvz. kad būtų gauti duomenys apie laikinųjų darbuotojų požiūrį į karjeros galimybes organizacijoje, jiems buvo pateikta 5 rodikliai (neiginiai) į kuriuos repondentai turėjo atsakyti nuo 1 (“visiškai nesutinku“) iki 5 (“visiškai sutinku“). Tai reiškia, kad vienas respondentas galėjo surinkti maksimaliai 25 balus (į kiekvieną teiginį pasirinkdamas – 5 – “visiškai sutinku“, kas reikštų, kad jis nemato karjeros galimybių organizacijoje), minimaliai – 5 (į kiekvieną teiginį – 1 “visiškai nesutinku“, kas reikštų, kad karjeros galimybėmis jis tiki). Procentinė išraiška buvo pasirinkta dėl to, kad kiekvienas veiksnį nusakančių rodiklių skaičius yra skirtingas (pvz. karjerai įvertinti respondentai turėjo atsakyti į penkis klausimus, saugumo jausmui – tik į du), todėl jų vertė tampa netolygi, negalima pasikliauti tik apskaičiuotais vidurkiais. Išreikšdami vidurkius procentais, galima juos palyginti su kitomis veiksnių procentinėmis išraiškomis - tik tokiu būdu bus gauti tikslūs rezultatai.

Kaip matyti iš 12 lentelės, pagal 73 respondentų pasirinktus variantus veiksnį „karjera“ atspindinčius rodiklius, kurių yra penki, buvo gautas 15,6849 vidurkis, kuris prilygintas 63 procentinei išraiškai. Procentams gauti buvo naudojama formulė: gautas vidurkis dauginamas iš 100 procentų ir gautas skaičius dalijamas iš maksimaliai tam veiksniai priskirtų rodiklių galimų pasirinkti variantų sumos (kadangi rodikliai yra penki ir variantai – penki, maksimali pasirinktina reikšmė – 25). Pvz.: $(15,6849 \cdot 100\%) / 25 = 63 \text{ proc.}$ Atitinkamai buvo apskaičiuoti ir sekantys veiksniai galintys daryti ar nedaryti įtakos laikinųjų darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui priklausomai nuo rodiklių skaičiaus tam veiksniai nusakyti. Pagal gautus 63 proc., galima daryti išvadą, kad daugiau negu pusė atsakymo variantų buvo pasirinkta link „visiškai sutinku“, t.y. link 100 proc.

Taigi, susumavus gautus respondentų atsakymus ir apibendrinus tyrimo duomenis, kurie veiksniai palyginus su kitais labiau įtakoja laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, galima teigti, kad laikinieji darbuotojai dirbdami per laikino įdarbinimo agentūrą didžiausią stygių jaučia karjeros galimybių (63 proc.), mokymų (63 proc.), finansinės gerovės (60 proc.), grįžtamojo ryšio iš vadovo (58 proc.) bei saugumo jausmo (57 proc.).

Priešingai šiems rezultatams, laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą labiausiai formuoja: darbo aplinka (38 proc.), galimybė darbe naudoti skirtingus įgūdžius (45 proc.), savarankiškumas (48 proc.) bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansas (51 proc.) (žr. 9 pav.)

Darbe iškelta ketvirtoji hipotezė „*Laikinųjų darbuotojų organizacinis įsipareigojimas priklauso nuo: finansinės gerovės paketo, įvairių įgūdžių tobulinimo, savarankiškumo, mokymų, vadovo vadovavimo stiliaus, karjeros galimybių, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, saugumo jausmo, darbo aplinkos (santykių su kolegomis, darbo vietos)*“ pasitvirtino dalinai, t.y. laikinieji darbuotojai teigiamiausiai įvertino šiuos veiksniai, sąlygojančius jų organizacinį įsipareigojimą: darbo aplinką, galimybę darbe naudoti skirtingus įgūdžius, savarankiškumą bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.



9 pav. Veiksniai sąlygojantys laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą (proc.)

Žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 12 lent.) pateikti rodiklių nusakančių kiekvieną veiksnį skaičius, minimali bei maksimali pasirinktos reikšmės, maksimali galima pasirinkti reikšmė, taip pat visų respondentų pasirinktų variantų vidurkis bei jų procentinė išraiška. Veiksniai išdėlioti chronologine tvarka: pirmieji yra silpniausiai formuojantys darbuotojų išsipareigojimo jausmą, paskutiniai - stipriausiai. Kuo procentinė išraiška yra arčiau 100 proc., tuo veiksnys silpniau veikia laikinojo darbuotojo organizacinį išsipareigojimą ir atvirkščiai.

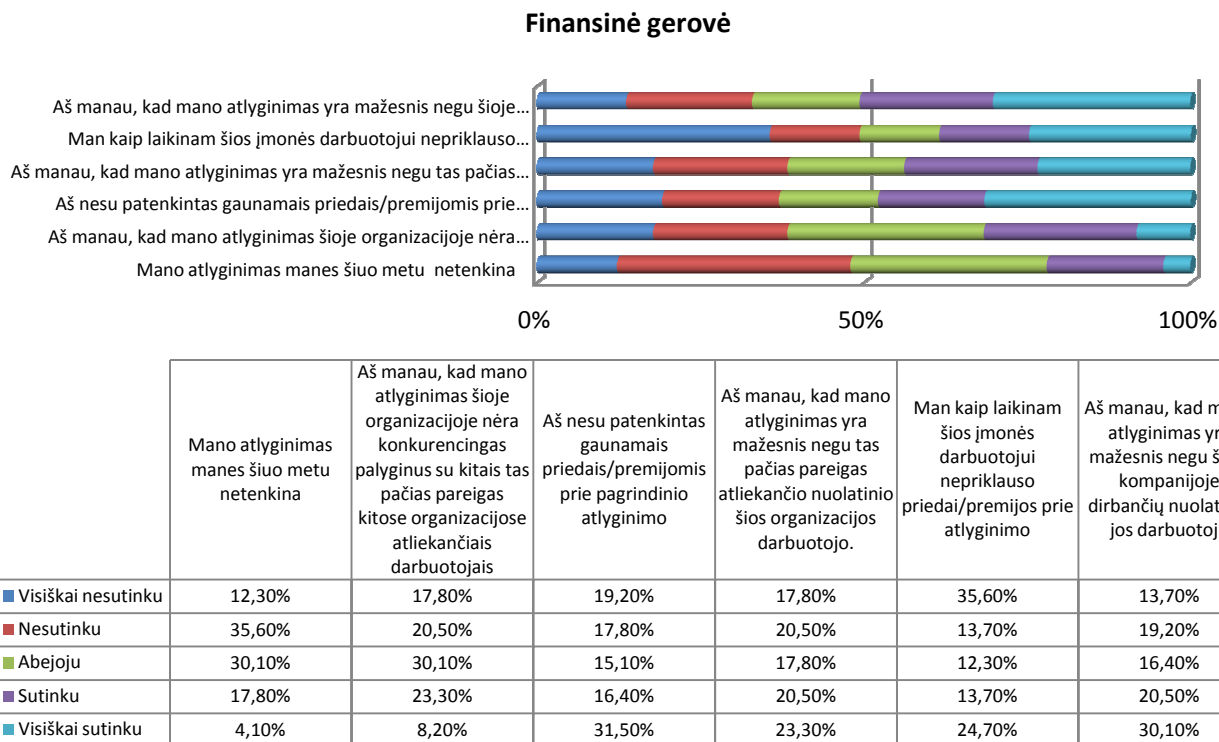
12 lentelė. Veiksnių įtakojančių organizacinį išsipareigojimą dominavimas

Veiksniai	Rodiklių nusakančių veiksnį skaičius	Minimali pasirinkta reikšmė	Maksimali pasirinkta reikšmė	Maksimali galima pasirinkti reikšmė	Vidurkis	Procentinė vidurkių išraiška
Karjera	5	5,00	24,00	25,00	15,6849	63%
Mokymai	3	3,00	15,00	15,00	9,3973	63%
Finansinė gerovė	6	6,00	30,00	30,00	17,9589	60%
Vadovo vadovavimo stilius	6	6,00	30,00	30,00	17,5342	58%
Saugumas	2	2,00	10,00	10,00	5,7397	57%
Darbo/asmeninio gyvenimo balansas	4	4,00	18,00	20,00	9,6849	51%
Savarankiškumas	4	4,00	20,00	20,00	10,1233	48%
Įvairių įgūdžių panaudojimas	2	5,00	20,00	25,00	9,6849	45%
Darbo aplinka	5	2,00	10,00	10,00	4,5753	38%

Šaltinis: sudaryta autorės

Apžvelgiant respondentų pasirinktų variantų į rodiklius, nusakančius atskirus veiksnis procentinį pasiskirstymą, kiekvienas iš aukščiau išskirtų devynių veiksnų yra aptariamas žemiau.

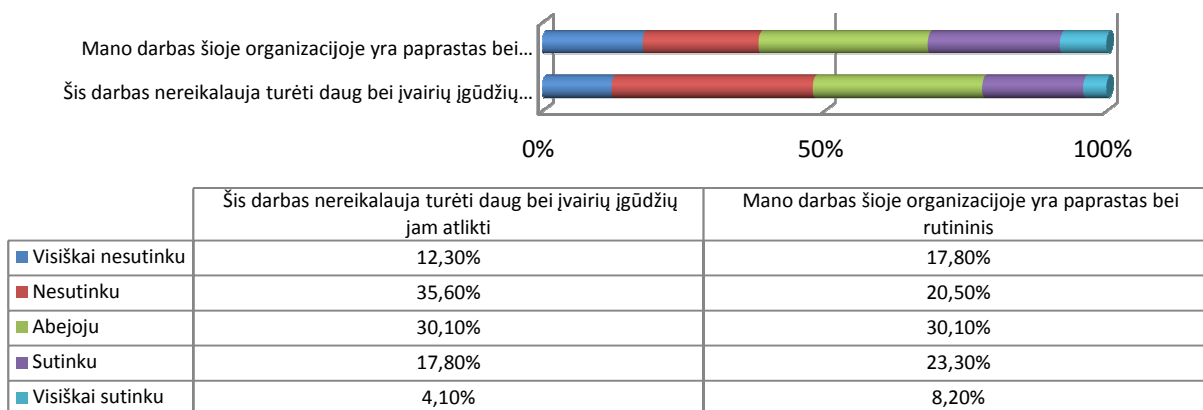
Siekiant įvertinti pirmąjį veiksnį, **finansinį gerovės paketą** tyrimo duomenys atskleidė (žr. 10 pav.), kad daugiau negu 50,6 proc. laikinųjų darbuotojų sutinka arba visiškai sutinka su faktu, kad jų atlyginimas yra mažesnis nes jie yra įdarbinti per laikinojo įdarbinimo agentūrą. Tik 21,9 proc. respondentų visiškai sutinka arba sutinka, kad jų atlyginimas jų šiuo metu netenkina. 49,3 proc. laikinos įdarbinimo agentūros darbuotojų sutinka su teiginiu, kad jiems nepriklauso priedai prie atlyginimo, o 53,8 proc. darbuotojų mano, kad jų atlyginimas yra mažesnis negu tas pačias pareigas atliekančio nuolatinio tos organizacijos darbuotojo. Galima daryti išvadą, kad finansinės gerovės veiksnys neypatingai formuoja laikinųjų darbuotojų organizacinį išsipareigojimą, nes apie pusę darbuotojų savo finansinį statusą organizacijoje vertina neigiamai.



10 pav. Respondentų atsakymų apie finansinę gerovę skirstinys (proc.)

Kad būtų įvertintas darbuotojų **įvairių įgūdžių darbe panaudojimas** (žr. 11 pav.), gauti duomenys atskleidė, kad visai nedaug, t.y. 21,9 proc. visų respondentų atsakė, kad jų darbui atlikti, sėkmingoms užduotimis įgyvendinti nereikia skirtingų įgūdžių, šiam teiginiui prieštarauja – 47,9 proc. respondentų. 38,3 proc. visiškai nesutinka ar nesutinka su teiginiu, kad jų darbas organizacijoje yra rutininis bei paprastas, tik 31,5 proc. darbuotojų su šiuo teiginiu sutinka arba visiškai sutinka, 30,1 proc. respondentų abejoja. Galima daryti išvadą, kad dauguma laikinųjų darbuotojų savo darbą vertina kaip įdomų ir nemonotonišką, kuriam reikia skirtingų įgūdžių atlikti.

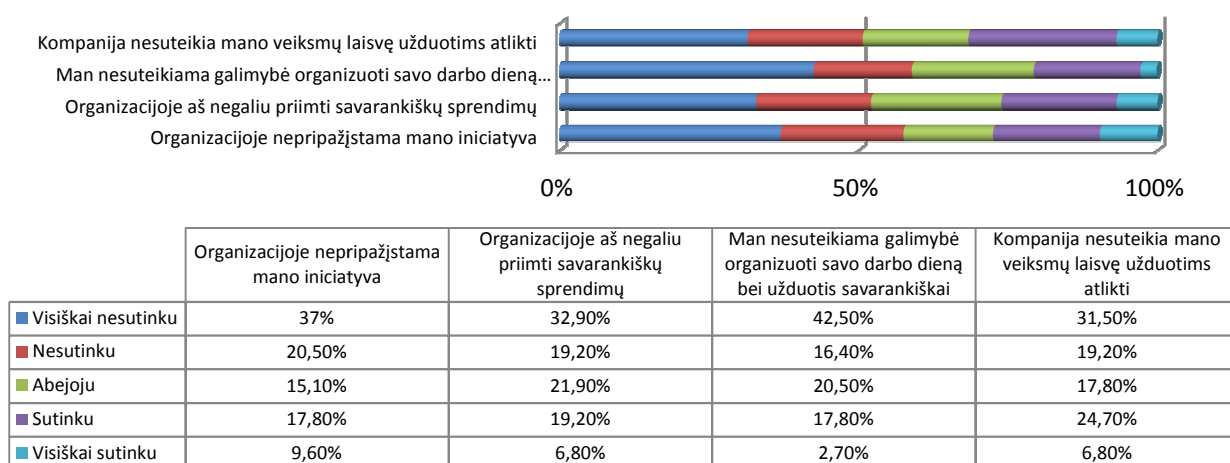
Įvairių įgūdžių darbe panaudojimas



11 pav. Respondentų atsakymų apie įgūdžių panaudojimą darbui atlikti skirstinys (proc.)

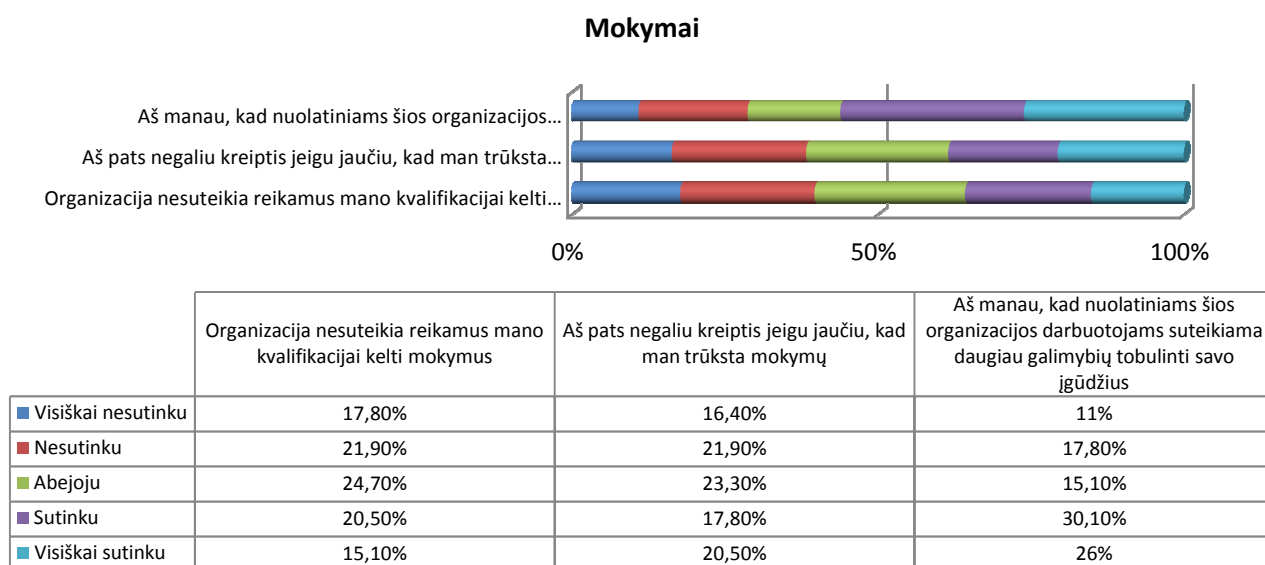
Savarankiškumas – trečiasis veiksnys galintis turėti įtakos darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui. Pagal gautus tyrimo duomenis (žr. 12 pav.), tik 27,4 proc. visiškai sutinka arba sutinka su teiginiu, kad organizacijoje nepripažįstama jų iniciatyva, taip pat panašus procentas (26 proc.) respondentų sutinka arba visiškai sutinka su teiginiu, kad jie organizacijoje negali priimti savarankiškų sprendimų. Net 58,9 proc. laikinųjų darbuotojų yra suteikiama galimybė organizuoti darbo dieną bei užduotis savarankiškai, o 50,7 proc. laikinųjų darbuotojų yra suteikiama veiksmų laisvė užduotims atlikti. Galima teigti, kad savarankiškumo ugdymas organizacijose yra išreikštas ir dauguma laikinųjų darbuotojai gali savarankiškai rodyti iniciatyvą, priimti svarbius sprendimus.

Savarankiškumas



12 pav. Respondentų atsakymų apie savarankiškumą skirstinys (proc.)

Mokymai – dar vienas veiksnys skatinantis organizacinę išipareigojimą. Pagal gautus atsakymus (žr. 13 pav.) 35,6 proc. respondentų pasisakė manantys (sutinka arba visiškai sutinka), kad organizacija nesuteikia jiems reikiamų mokymų. Net 56,1 proc. laikinųjų darbuotojų sutinka arba visiškai sutinka su teiginiu, kad nuolatiniais tos kompanijos darbuotojams suteikiama daugiau galimybių tobulinti savo įgūdžius. 38,3 proc. respondentų nejaučia patys galintys kreiptis dėl mokymų stygiaus į vadovus ar atsakingus asmenis, toks pats procentas (38,3 proc.) laikinųjų darbuotojų nesutinka su šiuo teiginiu, ir pasisako, kad jeigu jaučia mokymų stygių, gali kreiptis į įmonę dėl galimybės tobulinti įgūdžius. Galima teigti, kad daugiau negu pusė laikinųjų darbuotojų neturi galimybės dalyvauti organizacijos organizuojamuose mokymuose, nes jie yra įdarbinti per laikino įdarbinimo agentūrą.



13 pav. Respondentų atsakymų apie mokymus skirstinys (proc.)

Vadovo vadovavimo stilius gali būti ypatingai reikšmingas atskleidžiant laikinųjų darbuotojų organizacinę išipareigojimą: ar vadovas linkęs bendradarbiauti ir įvertinti laikinųjų darbuotojų indėlį į įmonės veiklą ar labiau pastebi nuolatinius įmonės darbuotojus.

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė (žr. 14 pav.), kad 61,7 proc. laikinai įdarbintų darbuotojų sutinka arba visiškai sutinka su teiginiu, kad jų vadovas už puikiai atliktą darbą ar sėkmingą idėją jų beveik niekada „neapdovanoja“ (priedais, laisva darbo diena ar kt.) bet net 53,4 proc. pasisako, kad už atliktą darbą jie visada sulaukia grįžtamojo ryšio iš vadovo. 38,4 proc. darbuotojų nesutinka arba visiškai nesutinka su teiginiu, kad vadovas labiau pastebi nuolatinius įmonės darbuotojus, panašus procentas darbuotojų – 38,3 proc. visgi mano, kad vadovas labiau pastebi ir įvertina nuolatinius tos kompanijos darbuotojus.

Galima teigti, kad daugiau negu pusė darbuotojų džiaugiasi sulaukdami grįžtamojo ryšio iš savo vadovų apie atliktą darbą.

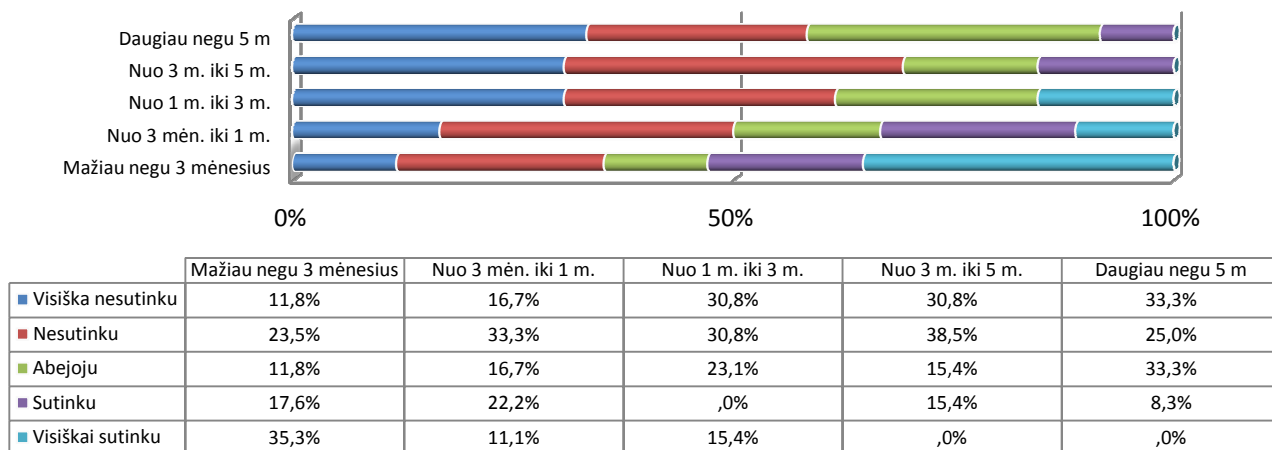
Vadovo vadovavimo stilius



	Mano vadovas niekada manęs neįvertina už gerai atliktą darbą (tiek asmeniškai, tiek kitiems girdint)	Aš dažnai jaučiuosi neįvertintas savo vadovo	Mano vadovas beveik niekada nesuteikia atgalinio ryšio bei įvertinimo apie atliktą darbą	Mano vadovas už puikiai atliktą darbą ar sėkmingą idėją manęs niekada „neapdovanoja“ (priedais, laisva darbo diena ar kt.)	Aš manau, kad vadovas labiau pastebi ir įvertina nuolatinius kompanijos darbuotojus	Vadovas neįtraukia manęs į motyvacinę sistemą skirtą visiems kompanijos darbuotojams, todėl, kad aš esu laikinai įdarbintas darbuotojas
■ Visiškai nesutinku	13,70%	23,30%	20,50%	8,20%	26%	30,10%
■ Nesutinku	24,70%	30,10%	32,90%	11%	17,80%	12,30%
■ Abejoju	31,50%	19,20%	13,70%	19,20%	17,80%	27,40%
■ Sutinku	20,50%	13,70%	17,80%	28,80%	20,50%	13,70%
■ Visiškai sutinku	9,60%	13,70%	15,10%	32,90%	17,80%	16,40%

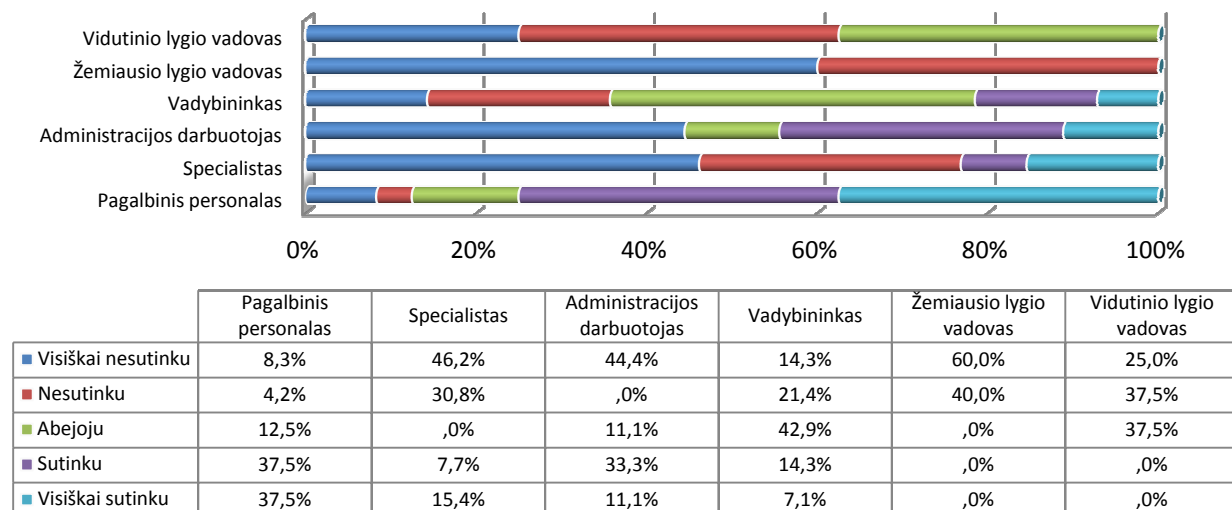
14 pav. Respondentų atsakymų apie vadovo vadovavimo stilių skirstinys (proc.)

Nustatytas respondentų variantų skirtingas pasiskirstymas atsakant į teiginį „aš dažnai jaučiuosi neįvertintas savo vadovo“ pagal darbuotojų išdirbtą laiką organizacijoje (žr. 15 pav.). Tie darbuotojai, kurie įmonėje yra išdirbę daugiau negu 3 ar 5 metus, jaučiasi labiau vertinami savo vadovo, o tie respondentai, kurie sutinka su teiginiu, kad vadovas jų dažnai neįvertina negali pasigirti dideliu darbo stažu – vidutiniškai išdirbtas laikas - nuo 3 mėn. iki 1 metų. Pavyzdžiui, 52,9 proc. darbuotojų, kurie dirba organizacijoje iki 3 mėn. visiškai sutinka arba sutinka su teiginiu, kad jie jaučiasi neįvertinti savo vadovo, tuo tarpu darbuotojai, kurie organizacijoje yra praleidę nuo 3 iki 5 m. – net 69 proc. su teiginiu nesutinka arba visiškai nesutinka, ir tik 15,4 proc. sutinka. Šie rezultatai gali tiesiogiai sietis su faktu, kad kuo ilgesnį darbo stažą darbuotojas turi, tuo labiau vadovas prisiriša prie darbuotojo, tiek darbuotojas prie vadovo ir jų bendradarbiavimas tampa glaudesnis.



15 pav. Respondentų atsakymų apie vadovo vadovavimo stilių pagal išdirbtą laiką organizacijoje skirstinys (proc.)

Taip pat nustatytas žymus atsakymų pasiskirstymas atsakant į teiginį “aš dažnai jaučiuosi neįvertintas savo vadovo” pagal darbuotojų užimamas pareigas (žr. 16 pav.). Ypač stiprus skirtumas yra tarp pagalbinių personalo bei vadybininko ar vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų atsakymų. 75 proc. pagalbinių darbuotojų atsakė, kad visiškai sutinka arba sutinka su teiginiu, kad jie yra dažnai neįvertinami savo vadovo, tuo tarpu su šiuo teiginiu visiškai sutinka arba sutinka 23,1 proc. specialistų, 44,4 proc. administracijos darbuotojų, 21,4 proc. vadybininko pozicijas užimančių darbuotojų, o iš vadovaujančias pozicijas užimančių darbuotojų 100 proc., tai reiškia visi atsakiusieji – visiškai nesutinka arba nesutinka, kad yra neįvertinti savo vadovo. Šie rezultatai atskleidžia tendenciją, kad vadovas labiau atkreipia dėmesį ir paskatina aukštesnes pareigas užimančius darbuotojus negu pagalbinių personalą. Galima spręsti, kad taip gali būti dėl to, kad administracijos darbuotojai, vadybininkai ar vadovai vienu ar kitu būdu gali įtakoti sprendimus kompanijoje, įneša savo idėjas, atlieka vienokio ar kitokio sudėtingumo užduotis, todėl ir įvertinimas yra atitinkamas, o pagalbinių personalas dažniausiai atlieka nekvalifikuotą darbą, t.y. sandėlyje, gamyboje ir pan. ir nevisada yra vadovų pastebimas.

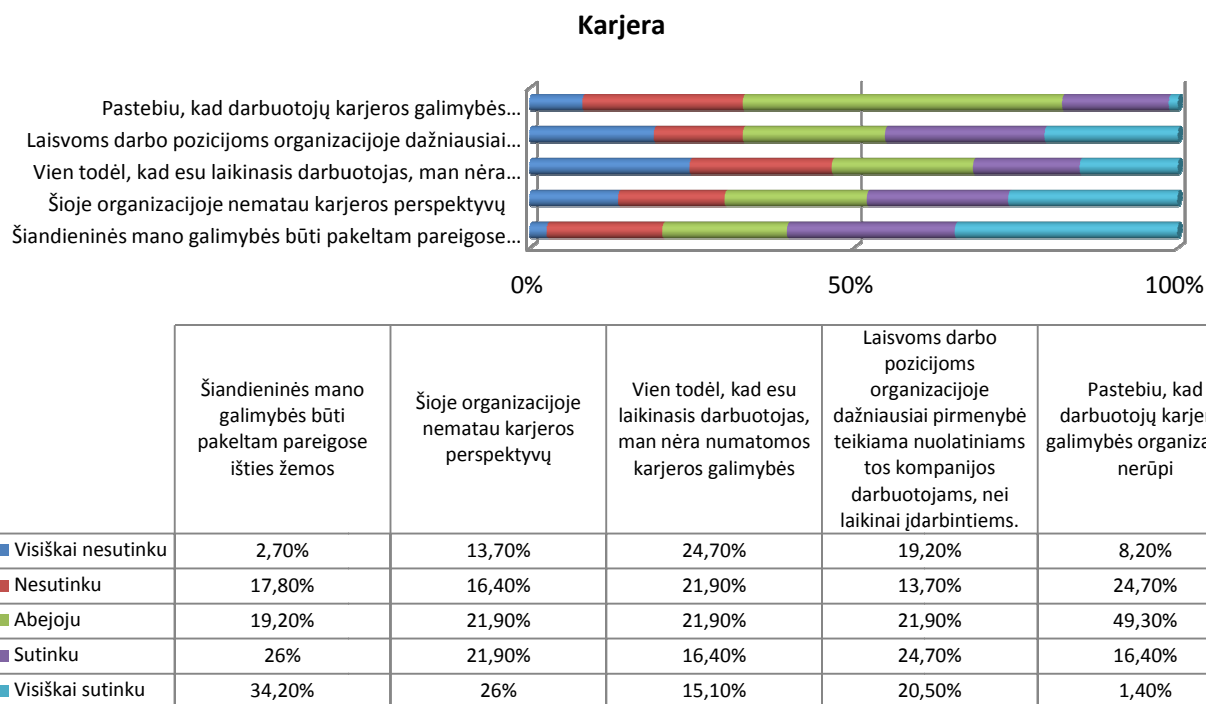


16 pav. Respondentų atsakymų apie vadovo vadovavimo stilių pagal užimamas pareigas organizacijoje skirstinys (proc.)

Karjera – beveik visų darbuotojų siekiamybė, ne išimtis ir darbuotojų įdarbintų per laikinojo įdarbinimo agentūrą.

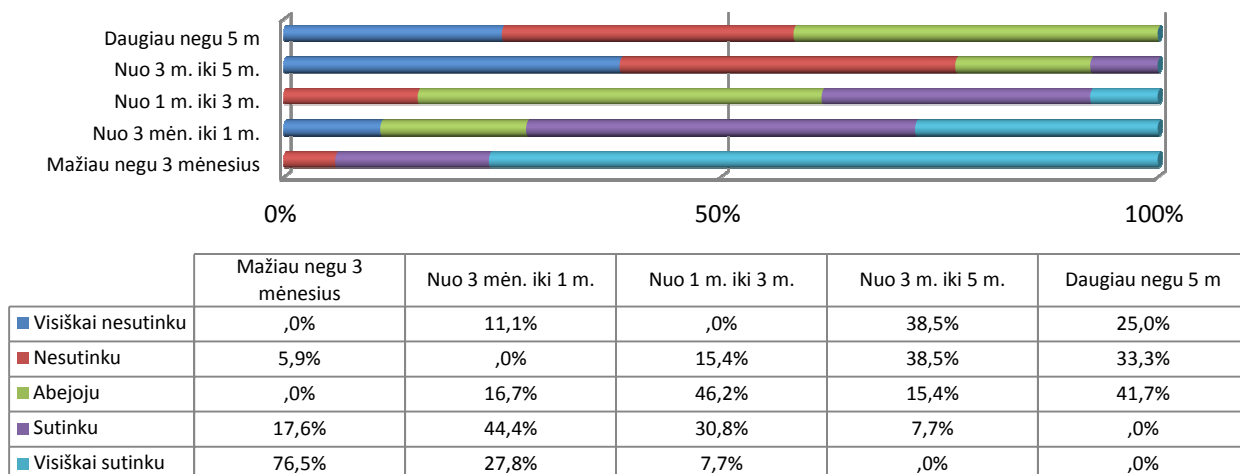
Tyrimo duomenys parodė (žr. 17 pav.), kad daugiausiai respondentų iš visų atsakiusiųjų – 60,2 proc. sutinka arba visiškai sutinka su teiginiu, kad jų šiandieninės galimybės būti pakeltos pareigose yra žemos. Beveik pusė laikinųjų darbuotojų mano (45,2 proc.), jog laisvoms darbo vietoms įmonėje pirmenybė yra teikiama nuolatiniam tos organizacijos darbuotojams. 47,9 proc. respondentų pasisako, kad nemato dabartinėje darbovietėje karjeros perspektyvų. 31,5 proc. respondentų mano jog jiems nėra numatoma karjeros galimybių įmonėje vien todėl, kad jie yra laikinieji darbuotojai, vis dėlto 46,6 proc. atsakiusiųjų su šiuo teiginiu nesutinka. Nemažai respondentų t.y. net 49,3 proc. abejoja ar iš tiesų organizacijai, kurioje jie paskirti dirbti laikino įdarbinimo rūpi darbuotojų karjeros galimybės.

Pagal gautus respondentų atsakymus, galima teigti, kad laikinieji darbuotojai jaučia karjeros galimybių stygių ir beveik pusė jų mano, kad nuolatiniai tos kompanijos darbuotojai turi daugiau galimybių būti paaukštinti pareigose. Laikinieji darbuotojai karjeros siekti turi mažiau galimybių vien todėl, kad dažniausiai jų įdarbinimo laikas yra terminuotas: konkrečiam projektui atlikti, užduočiai įgyvendinti ir pan., todėl jie siekia, kad jų darbo sutartis taptų neterminuota ir toki būdu ilgėjant išdirbtam laikui organizacijoje atsivertų aiškesnės karjeros perspektyvos.



17 pav. Respondentų atsakymų apie karjeros galimybes skirstinys (proc.)

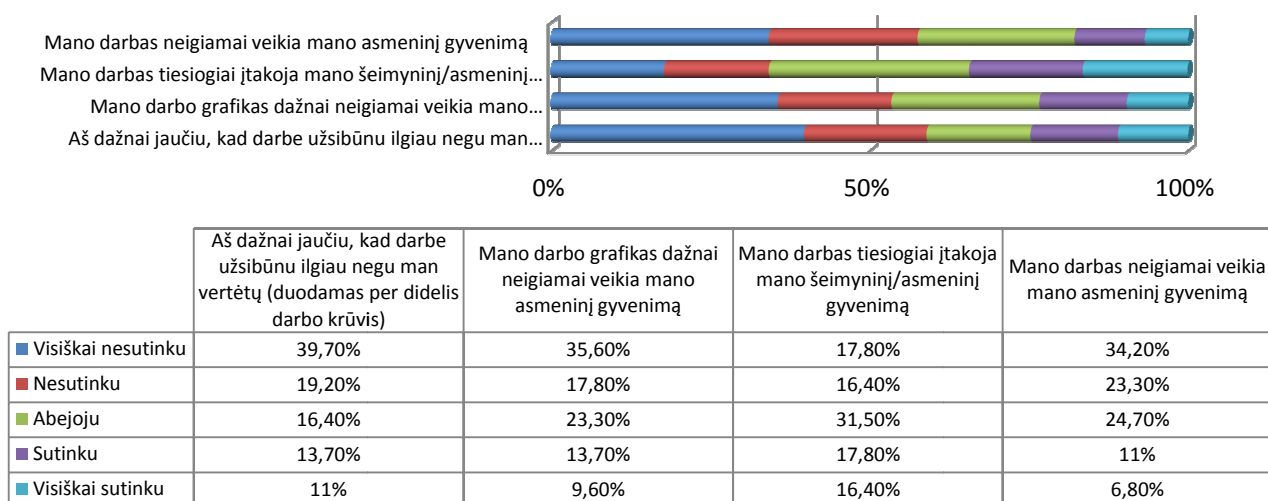
Nustatytas ryšys tarp teiginio „šioje organizacijoje nematau karjeros perspektyvų“ ir laikinųjų darbuotojų tikimosi išdirbti laiko organizacijoje (χ^2 kv.64,431 df16 $p < 0,00$). Kuo mažiau laiko laikinasis darbuotojas tikisi organizacijoje dirbti, tuo jis mažiau tikisi karjeros galimybių ir atvirkščiai. 94,1 proc. darbuotojų, kurie tikisi išdirbti organizacijoje mažiau negu 3 mėn. sutinka arba visiškai sutinka su teiginiu, kad jų karjeros galimybės išties žemos, su šiuo teiginiu sutinka ir 72,2 proc. darbuotojų tikintys organizacijoje išdirbti nuo 3 mėn. iki 1 m. Tuo tarpu 77 proc. darbuotojų, kurie organizacijoje tikisi praleisti dar nuo 3 m. iki 5 m. mano, kad jų karjeros galimybės išties aukštos. Ši tendencija parodo, kad kuo daugiau laiko laikini darbuotojai mato save kompanijos dalimi, tuo labiau tiki, kad artimoje ateityje bus pakelti pareigose: tokie rezultatai gali reikšti, kad jeigu laikinasis darbuotojas mano, jog organizacijoje praleis tam tikrą metų skaičių, jis joje jaučiasi gerai, turi nenuveiktų darbų, todėl ir karjeros galimybės atrodo realios (žr. 18 pav.).



18 pav. Respondentų atsakymų apie karjeros perspektyvas pagal tikimąsi išdirbti laiką organizacijoje skirstinys (proc.)

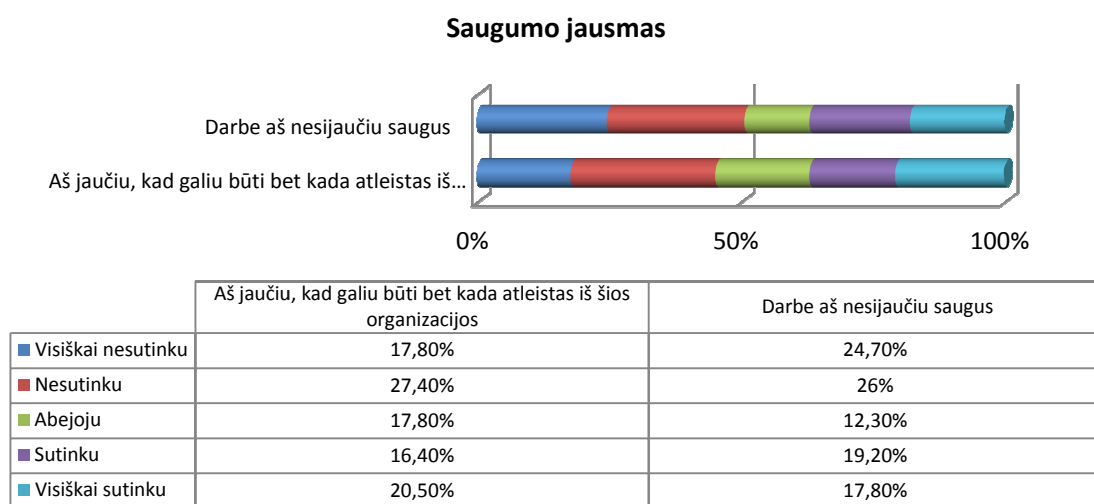
Darbo bei asmeninio gyvenimo suderinimas – nelengva užduotis, bet labai svarbi siekiant turėti harmoniją abiejose srityse. Gauti tyrimo duomenys atskleidė (žr. 19 pav.), kad 58,9 proc. laikinųjų darbuotojų nesutinka arba visiškai nesutinka su teiginiu, kad jie darbe užsibūna ilgiau nei vertėtų (dėl didelio darbo krūvio) taip pat 57,5 proc. respondentų nesutinka arba visiškai nesutinka su teiginiu, kad jų darbas neigiamai veikia jų asmeninį gyvenimą, ir tik 17,8 proc. darbuotojų su šiuo teiginiu sutinka. 23,3 proc. sutiko, kad jų darbas tiesiogiai įtakoja jų asmeninį gyvenimą, o 53,4 proc. šiam teiginiui prieštarauja (nesutinka arba visiškai nesutinka). Galima daryti išvadą, kad laikinai įdarbinti darbuotojai randa pusiausvyrą tarp darbinio bei asmeninio gyvenimo.

Darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą



19 pav. Respondentų atsakymų apie darbo bei asmeninio gyvenimo balansą skirstinys (proc.)

Saugumo jausmas – dar vienas veiksnys įtakojantis laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. Kuo laikinasis darbuotojas jausis saugesnis darbovietėje, tuo stiprės jo įsipareigojimo jausmas kompanijai. Pagal gautus atsakymus (žr. 20 pav.), net 37 proc. jaučia, kad gali būti bet kada atleisti iš organizacijos, o 45,2 proc. darbuotojų su šiuo teiginiu nesutinka. 36,9 proc. darbuotojų organizacijoje nesijaučia saugūs, 45,2 proc. – saugumą organizacijoje vertina palankiai. Spręsti, kad daugumai darbuotojų saugumo jausmas yra artimas negalima, bet negalima ir sakyti, kad visi darbuotojai jaučiasi organizacijoje saugūs dėl ateities. Bendroje išvadoje, laikinųjų darbuotojų saugumo jausmo užtikrinimui organizacija turi skirti daugiau dėmesio.

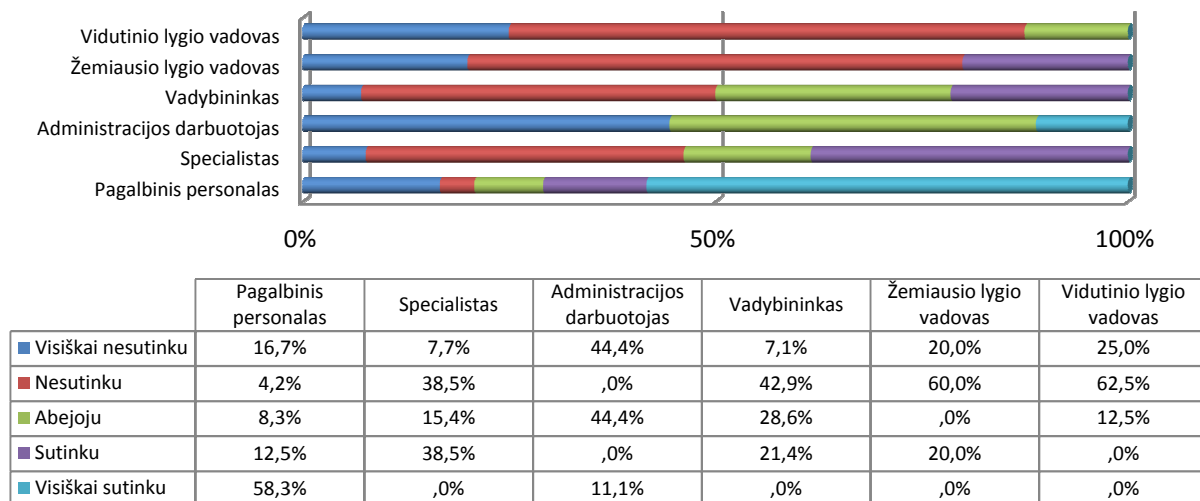


20 pav. Respondentų atsakymų apie saugumo jausmą skirstinys (proc.)

Nustatytas ryšys tarp darbuotojo užimamų pareigų ir teiginio: „aš jaučiu kad bet kada galiu būti atleistas iš pareigų“ (chi kv. 59,182 df20 p<0,00) (žr. 21 pav.). 70,8 proc. pagalbinių darbuotojų sutinka arba visiškai sutinka, kad jie gali būti bet kada atleisti. Su šiuo teiginiu taip pat sutinka 38,5 proc. specialistų, 11,1 proc. administracijos darbuotojų, 21,4 proc. vadybininko pozicijas užimančių darbuotojų, 20 proc. žemiausio lygio vadovų, o vidurinio lygio vadovų nė vienas su šiuo teiginiu nesutinka. Vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai (80 proc. žemiausio lygio vadovų ir 87,5 proc. vidurinio lygio vadovų) visiškai nesutinka arba nesutinka su teiginiu, kad gali būti bet kada atleisti iš dabartinės kompanijos.

Tokie rezultatai gali tvirtinti, kad pagalbini personalas dažniausiai yra priimamas per laikinojo įdarbinimo agentūrą išaugus tam tikros organizacijos darbo apimtims, todėl laikinieji darbuotojai puiki išeitis terminuotiems darbo santykiams. Automatiškai, jų darbo sutartis nutrūksta pasibaigus projektui, šie rezultatai tai tik patvirtina. Aukštesnės kvalifikacijos darbuotojai, dažniausiai vadovai, per laikinojo įdarbinimo agentūrą priimami ilgesniam laikotarpiui, dažniausiai į tarptautines kompanijas, kurios negali oficialiai įdarbinti darbuotojų savo įmonėje dėl riboto etatų skaičiaus, todėl nuomuoja juos per

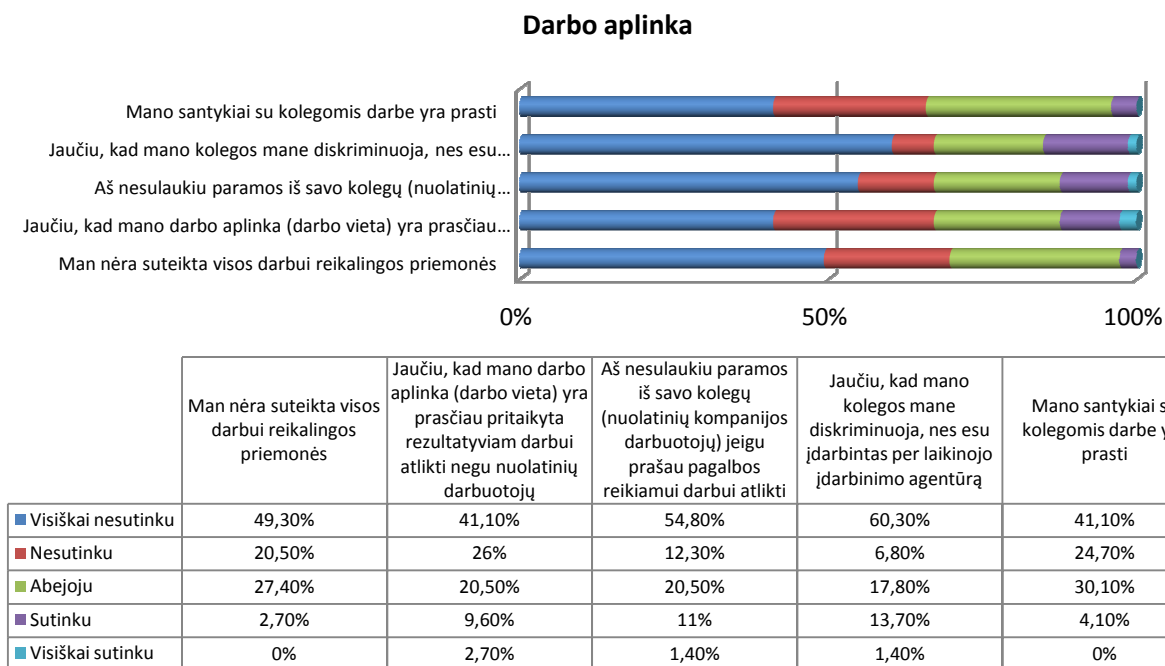
laikinojo įdarbinimo kompaniją (angl. head-count). Tampa natūralu, kad vadovaujančias pareigas užimantys laikinieji darbuotojai jaučiasi tvirčiau dėl įtakos daromos organizacijoje ir supranta, kad negali būti bet kada atleisti.



21 pav. Respondentų atsakymų į teiginį „aš jaučiu kad bet kada galiu būti atleistas iš pareigų“ pagal užimamas pareigas skirstinys (proc.)

Darbo aplinka – paskutinis šiame darbe tiriamas veiksnys galintis sąlygoti darbuotojų organizacinį išsipareigojimą. Gauti duomenys (žr. 22 pav.) atskleidė, kad 67,1 proc. laikinųjų darbuotojų nesutinka arba visiškai nesutinka su teiginiu, kad jų darbo vieta yra nepritaikyta rezultatyviam darbui atlikti, toks pat procentas darbuotojų (67,1 proc.) taip pat nesutinka arba visiškai nesutinka su teiginiu, kad jie nesulaukia paramos iš savo kolegų (nuolatinių kompanijos darbuotojų) jeigu prašo pagalbos reikiamui darbui atlikti bei kad jaučiasi diskriminuojami, nes yra įdarbinti per laikinojo įdarbinimo agentūrą. 65,8 proc. laikinųjų darbuotojų nesutinka arba visiškai nesutinka, kad jų santykiai su kolegomis yra prasti. 69,8 proc. respondentų nesutinka arba visiškai nesutinka su teiginiu, kad jiems yra suteiktos prastesnės darbo priemonės.

Galima daryti išvadą, kad išties didelė dalis laikinųjų darbuotojų nesijaučia diskriminuojami savo kolegų, puikiai su jais sutaria ir turi gerą darbo vietą sėkmingam darbui atlikti.



22 pav. Respondentų atsakymų apie darbo aplinką skirstinys (proc.)

Siekiant nustatyti, kurie veiksniai, lemiantys laikinųjų darbuotojų organizacinę įsipareigojimą, turi stipriausią koreliaciją, buvo skaičiuojamas koreliacijos koeficientas (žr. 13 lent.). Koreliacijos koeficientas gali būti nepatikimas, tuo tikslu yra skaičiuojamas jo patikimumas p . Jei $p \leq 0,05$, tai turime 95% patikimumo lygį (žymime *), jei $p \leq 0,01$, tai turime 99% patikimumo lygį (žymime **).

Nustatyta stipri statistikai patikima koreliacija tarp **finansinės gerovės veiksnio ir vadovo vadovavimo stiliaus bei saugumo jausmo**. Tie respondentai, kurie yra patenkinti savo atlyginimu, taip pat darbe neturi nesutarimų su vadovu, sulaukia iš jo įvertinimo ($r=0,719$, $p<0,01$) bei darbe jaučiasi saugūs ($r=0,711$, $p<0,01$). Nustatyta stipri statistikai patikima koreliacija tarp veiksnio **įvairių įgūdžių darbe panaudojimas bei mokymų ir karjeros**. Tie respondentai, kurie jaučia, kad atlieka prasmingą darbą ir naudoja darbe skirtingus įgūdžius jam atlikti, jie taip turi galimybę dalyvauti mokymuose, kad tuos įgūdžius tobulintų ($r=0,769$, $p<0,01$) bei galiausiai jiems yra numatoma karjera organizacijoje ($r=0,709$, $p<0,01$). Atskleista stipri statistikai patikima koreliacija tarp **savarankiškumo ir įvairių įgūdžių panaudojimo, vadovo vadovavimo stiliaus, karjeros ir mokymų**. Tie laikinieji darbuotojai, kurie turi savarankiškų sprendimų laisvę darbe, taip pat naudoja įvairius įgūdžius užduotims įgyvendinti ($r=0,815$, $p<0,01$), turi puikų santykį su vadovu ($r=0,739$, $p<0,01$), karjeros galimybes ($r=0,787$, $p<0,01$) bei galimybę dalyvauti mokymuose ($r=0,773$, $p<0,01$). Nustatyta stipri statistikai patikima koreliacija tarp respondentų požiūrio į **karjerą bei darbo aplinką**: respondentai, kurie turi karjeros galimybes organizacijoje, taip pat puikiai sutaria su kolegomis, turi puikią darbui pritaikytą vietą organizacijoje ($r=0,804$, $p<0,01$). Atskleista stipri statistikai patikima koreliacija tarp

saugumo jausmo bei vadovo vadovavimo stiliaus, karjeros bei darbo aplinkos. Respondentai, kurie jaučiasi saugūs kompanijoje sutaria su vadovu ($r=0,737$, $p<0,01$), jaučia, jog jų laukia karjeros galimybės ($r=0,729$, $p<0,01$) bei gali pasidžiaugti puikia darbo aplinka įmonėje ($r=0,812$, $p<0,01$). Taip pat nustatytas stipriai statistikai patikima koreliacija tarp **darbo aplinkos veiksnio bei savarankiškumo ir mokymų**. Tie laikinieji darbuotojai, kurie yra patenkinti savo darbo aplinka, turi ir didesnę savarankiškumą sprendimams priimti ir iniciatyvai parodyti ($r=0,750$, $p<0,01$), taip pat turi galimybę mokytis ($r=0,726$, $p<0,01$).

13 lentelė. Veiksnių, lemiančių laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, koreliacija

		Finansinė gerovė	Įgūdžių panaudojimas	Savarankiškumas	Mokymai	Vadovo vadovavimo stilius	Karjera	Darbo/asmeninio gyvenimo balansas	Saugumo jausmas	Darbo aplinka
Finansinė gerovė	r	1,000	,498**	,613**	,628**	,719**	,649**	,179	,711**	,634**
	p	.	,000	,000	,000	,000	,000	,130	,000	,000
Įgūdžių panaudojimas	r	,498**	1,000	,815**	,769**	,676**	,709**	-,123	,533**	,655**
	p	,000	.	,000	,000	,000	,000	,301	,000	,000
Savarankiškumas	r	,613**	,815**	1,000	,773**	,739**	,787**	-,015	,607**	,750**
	p	,000	,000	.	,000	,000	,000	,900	,000	,000
Mokymai	r	,628**	,769**	,773**	1,000	,722**	,789**	,033	,677**	,726**
	p	,000	,000	,000	.	,000	,000	,779	,000	,000
Vadovo vadovavimo stilius	r	,719**	,676**	,739**	,722**	1,000	,788**	,185	,737**	,821**
	p	,000	,000	,000	,000	.	,000	,117	,000	,000
Karjera	r	,649**	,709**	,787**	,789**	,788**	1,000	,072	,729**	,804**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	.	,542	,000	,000
Darbo/asmeninio gyvenimo balansas	r	,179	-,123	-,015	,033	,185	,072	1,000	,299*	,299*
	p	,130	,301	,900	,779	,117	,542	.	,010	,010
Saugumo jausmas	r	,711**	,533**	,607**	,677**	,737**	,729**	,299*	1,000	,812**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,010	.	,000
Darbo aplinka	r	,634**	,655**	,750**	,726**	,821**	,804**	,299*	,812**	1,000
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,010	,000	.

** reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$; * reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$; Spearman'o koreliacijos koeficientas

***Atskirų rodiklių, nusakančių kiekvieną veiksnį koreliacija yra pateikta 4 priede.

Šaltinis: sudaryta autorės

3.3. Tyrimo rezultatus apibendrinančios išvados

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad laikino įdarbinimo agentūros darbuotojų emocinis organizacinis įsipareigojimas yra labiau vyraujantis, antroje vietoje išryškėja ekonominis, trečioje – normatyvinis. Kadangi skirtumas tarp trijų įsipareigojimo tipų yra nedidelis, gauti duomenys patvirtina, kad skirtingais atvejais gali dominuoti vis kitas įsipareigojimo tipas.

Stipriau pasireiškiantį emocinio įsipareigojimo tipą atspindi respondentų požiūris į jį nusakančius rodiklius. Apie pusę laikinųjų darbuotojų teigia, kad jiems patinka pasakoti apie dabartinę organizaciją savo draugams arba šeimai bei, kad Kliento organizacija, kurioje dirba per laikinojo įdarbinimo agentūrą jiems turi daug asmeninės reikšmės. Nustatyta, kad emociškai labiau linkę įsipareigoti tie darbuotojai, kurie prieš įsidarbinant per laikinojo įdarbinimo organizaciją buvo girdėję apie personalo nuomą: likusią savo karjeros dalį jie norėtų ir toliau dirbti Kliento organizacijoje. Analizuojant emocinį įsipareigojimą, buvo atskleista stipri statistikai patikima koreliacija tarp respondentų požiūrio į kompanijos reikšmingumą ir organizacijos problemų suasmeninimą: laikinieji darbuotojai teigiantys, kad Kliento organizacija jiems turi didelės reikšmės, taip pat jos problemas priima kaip savo. Emocinis ryšys formuojasi palengva, kai darbuotojas suvokia, kad juo yra rūpinamasi, kad jis toje įmonėje yra reikalingas

Ekonominis įsipareigojimas yra susijęs su naudos ir atlygio mainais. Pagal respondentų atsakymus į jį nusakančius rodiklius, išryškėja požiūris, kad daugiau nei pusė laikinųjų darbuotojų išėję iš kompanijos nukentėtų finansiškai. Taip pat nustatyta koreliacija tarp respondentų požiūrio, jog vienas iš motyvų skatinančių juos liktis įmonėje yra tas, kad kita organizacija nesuteiktų jiems tokių privilegijų, kokiomis jie yra aprūpinti dabartinėje įmonėje bei tarp teiginio, kad palikimas dabartinę įmonę sąlygotų jų finansinę būklę.

Normatyvinis įsipareigojimas pagal pasirinktus respondentų atsakymus yra silpniausiai dominuojantis. Jis yra būdingas darbuotojams, kurie organizacijoje dirba iš moralinės pareigos ir lojalumo jausmo. Atskleidžiama nuomonė, kad beveik pusė respondentų nemano, kad laikinasis darbuotojas privalo būti ištikimas Kliento organizacijai, dirbdamas per laikinojo įdarbinimo agentūrą bei daugiau negu pusė respondentų teigia, kad jeigu jie gautų geresnį nuolatinį darbo pasiūlymą, nuspręstų palikti dabartinę organizaciją. Nustatyta stipri statistikai patikima koreliacija tarp laikinųjų darbuotojų požiūrio į dažną darbo keitimą bei aplinkos skatinimą likti lojaliam: tie respondentai, kurių aplinka (šeima, draugai) skatino lojalų požiūrį į organizaciją, dažną darbo keitimą vertina neetišku poelgiu.

Taip pat buvo nustatyta, kad palankiausiai respondentai įvertino šiuo veiksniais, sąlygojančiais jų įsipareigojimą: darbo aplinką, galimybę darbe naudoti skirtingus įgūdžius, savarankiškumą bei darbo ir

asmeninio gyvenimo balansą. Veiksniai, kurie silpniau veikia organizacinį įsipareigojimą pagal respondentų atsakymus yra šie: karjeros galimybės, mokymai, finansinė gerovė, vadovo vadovavimo stilius bei saugumo jausmas.

Galima teigti, kad daugiau laikinųjų darbuotojų yra patenkinti santykiais su kolegomis, darbo vieta, turi galimybę naudoti skirtingus įgūdžius bei gebėjimus užduotimis įgyvendinti, turi veiksmų laisvę joms atlikti, veikti savarankiškai bei derinti asmeninį bei darbinį gyvenimą. Vis dėlto, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad laikinos įdarbinimo agentūros darbuotojams yra numatoma mažiau karjeros perspektyvų, suteikiama mažiau galimybių dalyvauti mokymuose, jie nėra visiškai patenkinti gaunamu atlyginimu bei kitais motyvaciniais priedais bei santykiai su vadovu turėtų būti taip pat tobulinami.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Apibendrinus teorinę literatūros analizę ir atliktą kiekybinį tyrimą, pateikiu išvadas bei remdamasi atlikto tyrimo rezultatais, teikiu pasiūlymus.

1. Laikinasis įdarbinimas - tai viena iš lanksčių darbo organizavimo formų, trišaliai santykiai, kuriuose dalyvauja laikinas darbuotojas, agentūra ir organizacija – laikino darbo naudotoja. Šiuo darbo dėmesio pagrindiniu objektu tampa laikinasis darbuotojas, kurio darbo sutartis yra sudaryta su darbo nuomos (laikinojo įdarbinimo) agentūra, ji yra oficialus teisėtas jo darbdavys, o pats darbuotojas yra paskirtas dirbti kitoje organizacijoje, kurios vadovas jam skiria atsakomybes bei prižiūri atliekamą darbą. Laikinas įdarbinimas skiriasi nuo neterminuoto įdarbinimo formos daugeliu aspektų: darbas yra nereguliarus ir nenuspėjamas, jis gali įtraukti kelis darbdavius, kelis išipareigojimus ir kelias darbo vietas vienu metu.

2. Laikinojo įdarbinimo atsiradimą pasaulyje sąlygojo didelis nedarbas, noras didinti darbo produktyvumą, mažinant atleidimo sąnaudas. Taip pat didėjantis studentų ir moterų aktyvumas darbo rinkoje, kuriems lankstumas buvo ypač svarbus derinant poreikį dirbti ir užsidirbti, tuo pačiu suderinti ir mokslo bei šeimos poreikius. Didelio organizacijų ir specifinių darbuotojų grupių poreikio įtakotos, susikūrė pirmosios laikino įdarbinimo agentūros. Europą laikinasis įdarbinimas pasiekė tik po Antrojo pasaulinio karo 6-tajame dešimtmetyje. 2011 m. duomenimis visame pasaulyje veikia daugiau negu 72 tūkst. laikinojo įdarbinimo agentūrų, o per metus jos įdarbina apie 25 milijonus laikinųjų darbuotojų skirtingose organizacijose. Laikinių darbuotojų skaičius visame pasaulyje nuo 1999 m. iki 2009 m. padidėjo nuo 5,2 mln. iki 9 mln. Lietuvoje laikinasis įdarbinimas palyginti su kitomis pasaulio šalimis dar visai naujas reiškinys (taikomas nuo 2003 m., apie 8 metus).

3. Organizacinis išipareigojimas išreiškia darbuotojo prisirišimą prie organizacijos, susitapatinimo su organizacija būseną, kai įmonės tikslai bei vertybės tampa tolygios darbuotojo keliamiems tikslams bei vertybėms. Išipareigojimas organizacijai gali būti trijų tipų: emocinis (paremtas darbuotojo nuoširdžiu noru priklausyti kompanijai), ekonominis (siejasi su darbuotojo troškimu likti įmonėje dėl materialinės gerovės) bei normatyvinis (paremtas moraline pareiga likti įmonėje, vien iš lojalumo jausmo). Pastaraisiais dešimtmečiais, organizacijose augant laikinųjų darbuotojų skaičiui, vis drąsiau ir dažniau buvo pradėtas kelti klausimas ar laikinieji darbuotojai yra išipareigoję organizacijai, kurioje yra paskirti dirbti per laikinojo įdarbinimo agentūrą dėl netradicinių (trišalių) darbo santykių.

4. Išanalizavus mokslinius tyrimus laikinųjų darbuotojų organizacinio išipareigojimo tematika, išskiriami laikinojo darbuotojo išipareigojimą galintys sąlygoti veiksniai: finansinis gerovės paketas, savarankiškumas, įvairių įgūdžių užduočiai atlikti panaudojimas, mokymai, vadovo vadovavimo

stilius, karjeros galimybės, darbo bei asmeninio gyvenimo balansas, saugumo jausmas, darbo aplinka (santykiai su kolegomis, darbo vieta).

Atlikus tyrimo duomenų analizę buvo nustatyta:

Laikinos įdarbinimo agentūros darbuotojams būdingiausias emocinis išsipareigojimas, antroje vietoje pagal pasirinktus respondentų atsakymus išryškėja – ekonominis išsipareigojimas, trečioje – normatyvinis išsipareigojimo tipas. Anot mokslininkų, kiekvieno darbuotojo išsipareigojimas organizacijai gali susidėti iš trijų tipų, tik jų derinys gali skirtis. Gauti duomenys tai patvirtina, nes trijų išsipareigojimų nuokrypis vienas nuo kito yra nedidelis ir skirtingais atvejais gali dominuoti vis kitas išsipareigojimo tipas.

Teigiamiausiai laikinieji darbuotojai įvertino šiuos veiksnius, formuojančius jų organizacinį išsipareigojimą: darbo aplinką, galimybę darbe naudoti skirtingus įgūdžius, savarankiškumą bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.

Pagal darbuotojų vertinimus, silpniausiai yra išnaudojami šie jų organizacinį išsipareigojimą formuojantys veiksniai: karjeros galimybės, mokymai, finansinė gerovė, vadovo vadovavimo stilius bei saugumo jausmas.

Pasiūlymai:

Tyrimas parodė, kad norint sustiprinti laikino įdarbinimo agentūros darbuotojų išsipareigojimą Kliento organizacijai, laikinojo darbo naudotojai turėtų atkreipti dėmesį į šių veiksnių gerinimą:

Karjeros galimybių suteikimas. Vadovai neturėtų ignoruoti laikinųjų darbuotojų ir vengti suteikti jiems karjeros galimybes vien todėl, kad jie yra laikino įdarbinimo agentūros darbuotojai. Jeigu darbuotojo darbo sutartis sudaryta dviems savaitėms arba vienam mėnesiui – žinoma, karjeros galimybės automatiškai nėra galimos, bet jeigu laikinas darbuotojas kompanijoje dirba metus arba ilgiau, vien dėl savo statuso jis neturi būti atmetamas kaip galimas kandidatas į aukštesnes pareigas, jo kompetencija turi būti vienodai vertinama ir lyginama su visais tos įmonės darbuotojais.

Mokymai. Laikiniems darbuotojams turi būti suteikiamos tokios pačios galimybės dalyvauti įmonės rengiamuose mokymuose kaip ir nuolatiniais tos kompanijos darbuotojams. Mokymų atveju organizacija parodo, kad rūpinasi darbuotojais, skatina savivertės vystymą, tokiu būdu įtakojami laikinai įdarbinto darbuotojo prisirišimą prie kompanijos.

Finansinės gerovės suteikimas. Laikini darbuotojai, taip pat kaip ir nuolatiniai tos įmonės darbuotojai užimdami tas pačias pareigas privalo pretenduoti į tą patį darbo užmokestį, jam lygiai taip pat kaip ir nuolatiniam įmonės darbuotojui turi priklausyti priedai (jeigu pagal darbo funkcijas jie yra numatomi), kiti gerovės paketai (sporto klubas, sveikatos draudimas ir kt.). Įdarbinimo per laikinojo

įdarbinimo įmonės įstatymas, kuris įsigalioja nuo 2011 m. gruodžio 1 d. užtikrina vienodą atlyginimo mokėjimą: mėnesinis užmokestis privalės būti tokio pačio dydžio kaip tos kompanijos neterminuotais darbo santykiais įdarbinto darbuotojo.

Vadovo vadovavimo stilius. Vadovai siekdami padidinti laikinųjų darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, turėtų daugiau dėmesio skirti kuriant stiprią organizacinę kultūrą bei motyvacines programas į kurias būtų įtraukti ir laikinai įdarbinti darbuotojai, ne tik nuolatiniai. Vadovai turi skatinti bendradarbiavimu bei apibūsiu pasitikėjimu grindžiamą ryšį tarp laikinų bei nuolatinų darbuotojų, skatinti lygybės ir nediskriminavimo organizacijoje principus, suteikti grįžtamąjį ryšį apie laikinųjų darbuotojų atliekamą darbą. Laikinus darbuotojus būtina suvokti kaip individus, turinčius savo interesų ir gyvenimo strategiją, ir su jais būtina elgtis kaip su lygiaverčiais partneriais.

Saugumo jausmas. Vadovai bei kolegos toje organizacijoje, kurioje dirba ir laikinasis darbuotojas turi skatinti juos jaustis saugiai dėl dabartinės būsenos bei ateities. Saugumo jausmas yra labai svarbus aspektas laikinųjų darbuotojų atliekamam darbui. Kai darbuotojai jaučiasi saugūs, našiau dirba, efektyvesni darbo rezultatai, automatiškai stiprėja įsipareigojimo organizacijai jausmas. Saugumo jausmui skatinti turi būti suteikiamos tokios pačios darbo sąlygos kaip ir nuolatiniams tos kompanijos darbuotojams.

Rekomenduotina periodiškai laikino darbo naudotojams atlikti organizacinio įsipareigojimo tyrimus, siekiant išsiaiškinti ar taikomos priemonės yra veiksmingos bei pagal tai koreguoti bendrąją strategiją. Laikinieji darbuotojai, kurie jaučia, kad domimasi jų nuomone, savijauta ir darbu, palankiau vertina vadovų sprendimus, jų norą pagerinti esamą padėtį bei stengiasi atsilyginti tuo pačiu. Tai ir yra įsipareigojimo organizacijai pagrindas – noras veikti bei padėti. Ypatingai svarbu nei tik pasiekti laikinųjų darbuotojų stiprų organizacinį įsipareigojimą kompanijai, bet ir jį palaikyti. Esama padėtis nebūtinai garantuoja, kad ji praėjus tam tikram laikui nesikeis.

LITERATŪRA

1. **Amuedo-Dorantes C., Malo A. M.** The Role of Temporary Help Agencies in Facilitating Temp-to-Perm Transitions // Discussion Paper, 2006, no.2177, p. 4-43. <http://ftp.iza.org/dp2177.pdf> [žiūrėta 2011 08 16]
2. **Arrowsmith J.** Temporary agency work and collective bargaining in the EU// International Confederation of Private Employment Agencies, 2009. http://www.ciett.org/fileadmin/templates/eurociett/docs/EIRO_Foundation_Report_on_TAW_Dec_08.pdf [žiūrėta 2011 03 17]
3. **Bateman, T. & Strasser, S.** A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment // Academy of Management Journal, 1984, vol. 21, nr. 1, p. 95-112.
4. **Baranowska A., Gebel M.** Temporary Employment in Central - and Eastern Europe: Individual Risk Patterns and Institutional Context // *Working papers*, 2008, no. 106. – ISSN 1437-8574 <http://www.mzes.uni-mannheim.de/publications/wp/wp-106.pdf> [žiūrėta 2011 08 25]
5. **Boyce S.A., Ryab A.M., Imus A. L. ir Morgeson F.P.** Temporary Worker, Permanent Loser? A Model of the Stigmatization of Temporary Workers // Journal of Management, 2007, vol. 33, no. 1, p. 5-29, DOI: 10.1177/0149206306296575, <http://jom.sagepub.com/content/33/1/5.full.pdf+html> [žiūrėta 2011 09 14]
6. **Burgess J., Connell J.** International perspectives on Temporary agency work. // Routledge, 2004, p. 185. ISBN 0415316944 http://books.google.com/books?id=oZm3vEetBR0C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
7. **Burgess J., Connell J.** Temporary work and human resources management: issues, challenges and responses // Personnel Review. – Emerald Group Publishing, 2006, vol. 35, no. 2, p. 129-140.- ISSN 0048-3486 <http://www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm> [žiūrėta 2011 04 02]
8. **Biggs D., Burchell B., Millmore M.** The changing world of the temporary worker: the potential HR impact of legislation // Personnel Review. – Emerald Group Publishing, 2006, vol. 35, No. 2, p. 191-206.- ISSN 0048-3486. <http://www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm> [žiūrėta 2010 03 27]
9. **Britt T.W., Bliese P.D.** Testing the stress-buffering effects of self engagement on a military operation // Journal of Personality, 2003, vol. 71, p. 245–65. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6494.7102002/pdf> [žiūrėta 2011 09 15]
10. **Bryson C., Blackwell R.** Managing temporary workers in higher education: still at the margin? // Personnel Review. – Emerald Group Publishing, 2006, vol. 35, no. 2, p. 207-224. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1541725&show=html&> [žiūrėta 2011 03 18]

11. **Cartwright S.** New forms of work organization: issues and challenges // *Leadership & Organization Development Journal*. – Emerald Group Publishing, 2003, vol. 24, no.3, p. 121-122. – ISSN 0143-7739. – URL: <http://www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm> [žiūrėta 2010 09 15]
12. **Chambel, M.J. & Castanheira, F.** Different temporary work status, different behaviors in organization // *Journal of Business and Psychology*, 2006, vol. 20, no. 3, p. 351–367, ISSN 08893268. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0be91f6a-2c5c-46c5-bd6f-3d993ac0407c%40sessionmgr13&vid=9&hid=12> [žiūrėta 2011 09 15]
13. **Dockel, A.** The effect of Retention factors on organizational commitment: An investigation of High Technology Employees // Unpublished doctoral dissertation, University of Pretoria, South Africa, 2003 <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-08282003-103618/unrestricted/dissertation.pdf>
14. **Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V.** Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation // *Journal of Applied Psychology*, 1990, vol. 75, nr. 1, p. 51-59. – DOI: 0021-9010/90/\$00.75 http://eisenberger.psych.udel.edu/files/20_Perceived_Organizational_Support_and_Employee_Diligence.pdf [žiūrėta 2011 10 17]
15. **European Confederation of Private Employment Agencies.** More work opportunities for more people //, Strategic report for discussion, 2007. http://www.eurociett.eu/fileadmin/templates/ciett/docs/20071126_strategic_report.pdf [žiūrėta 2011 02 17]
16. **European Confederation of Private Employment Agencies.** Eurociett external newsletter, 2011. http://www.eurociett.eu/fileadmin/templates/eurociett/docs/Dispatch/dispatch_autumn101.pdf [žiūrėta 2011 03 18]
17. **Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2008/104/EB dėl darbo per laikinąjį darbinimą įmonėse** <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:327:0009:0014:LT:PDF> [žiūrėta 2011 03 08]
18. **Foote D.** Temporary workers Managing the problem of unscheduled turnover // *Management Decision*. –Emerald Group Publishing, 2004, vol. 42, no. 8, p. 963-973. – ISSN 0025-1747 <http://www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm> [žiūrėta 2011 08 17].
19. **Galais N., Moser K.** Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: A longitudinal study // *Human Relations*, vol. 62, no. 4, p. 589-620, ISSN 00187267. <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=f7da1793-b1ad-402c-a687->

b5835dc4e4e8%40sessionmgr13&vid=1&hid=12&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bt&AN=37030608 [žiūrėta 2011 09 18]

20. **Gruževskis B., Stankevičienė A.** Possibilities for Developing Flexible Employment Forms in Lithuania // *Ekonomika*, 2004, no. 66. ISSN 1392–1258

21. **Gruževskis B.** Sisteminiis požiūris į jaunimo užimtumo didinimą // Aktualūs socialinės politikos klausimai. Jaunimo integravimas į darbo rinką. DSTI-LDB, Vilnius, 2001.

22. **Hackman, J. R., & Oldham, G. R.** Motivation through the design of work: Test of a theory // *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, vol. 16, nr. 2, p. 250-279 DOI:10.1016/0030-5073(76)90016-7

23. **International Confederation of Private Employment Agencies.** The Agency Work Industry around the World, 2011. http://www.ciett.org/fileadmin/templates/eurociett/docs/stats/Ciett_Economic_Report_2011.pdf [žiūrėta 2011 02 17]

24. **Yeh Y.J.Y., Ko, J.-J.R., Chang, Y.-S. & Chen, C.-H.V.** Job stress and work attitudes between temporary and permanently employed nurses // *Stress and Health*, 2007, vol. 23, p. 111-120. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smi.1128/pdf> [žiūrėta 2011 09 15]

25. **Yousef, D. A.** Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment // *International Journal of Manpower*, 1998, vol 19 nr. 3, p. 184-194.- ISSN: 0143-7720 <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=848202> [žiūrėta 2011 10 18]

26. **Koene B., Paauwe J., Groenewegen J.** Understanding the development of temporary agency work in Europe // Erasmus research institute of management. *Research in management*, 2004. <http://www.irim.eur.nl> [žiūrėta 2011 07 18]

27. **Koopman, P.L.,** Between control and commitment: Management and change as the art of balancing // *Leadership and OD Journal*. – Emerald Group Publishin, 1991, vol. 12, nr. 5, p. 3-7. - ISSN: 0143-7739 <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1410248> [žiūrėta 2011 10 17]

28. **Kosnik T., Wong-Mingji D., Hoover K.** Outsourcing vs. insourcing in the human resource supply chain: a comparison of five generic models // *Personnel Review*. – Emerald Group Publishing, 2006, vol. 35, no. 6. P. 671-683. – ISSN 0048-3486. <http://www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm> [žiūrėta 2011 05 17]

29. **Koster F.** For the time being. Accounting for inconclusive findings concerning the Effects of Temporary Employment Relationships on Solidary Behavior of Employees // Universal press, 2005, p.186. ISBN: 9090203400. http://www.ferrykoster.nl/pdf/ferrykoster_forthetimebeing.pdf [žiūrėta 2011 04 28]
30. **Laikino įdarbinimo įmonių asociacija.** <http://www.staffing.lt/> [žiūrėta 2011 06 11]
31. **Lee, C., & Hui, C.** Antecedents and outcomes of work-family interface // Research and Practice in Human Resource Management, 1999, vol. 7, nr. 1, p. 35-51.
32. **Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas.** http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=404220 [žiūrėta 2011 05 10]
33. **Lio, K.** Professional orientation and organizational commitment among public employees: an empirical study of detention workers // Journal of Public Administration Research and Theory, 1995, vol. 5, nr. 2, p. 231-246.- ISSN 1477-9803 <http://jpart.oxfordjournals.org/content/5/2/231.full.pdf+html> [žiūrėta 2011 10 04]
34. **Meyer J. P., Allen N. J.** Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations // Journal of Applied Psychology, 1984, vol. 69, p. 372-378, ISSN 00219010. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0fa51d18-74b6-48ec-b8e1-ffdde2e8534e%40sessionmgr13&vid=12&hid=12> [žiūrėta 2011 09 04]
35. **Meyer J. P., Allen N. J., Smith C.A.** Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization // Journal of Applied Psychology, 1993, vol. 78, no. 4, p. 538-551, ISSN 1939-1854. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0be91f6a-2c5c-46c5-bd6f-3d993ac0407c%40sessionmgr13&vid=7&hid=12> [žiūrėta 2011 08 29]
36. **Mayer R. C., & Schoorman F. D.** Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment // Academy of Management Journal, 1992, vol 35, p. 671-684, ISSN 00014273. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0fa51d18-74b6-48ec-b8e1-ffdde2e8534e%40sessionmgr13&vid=14&hid=12> [žiūrėta 2011 09 05]
37. **Meyer, J.P. & Allen, N.J.** Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application // Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997. – ISSB 0-7619-0104-3 http://books.google.com/books?id=jn4VFpFJ2qQC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [žiūrėta 2011 08 26]

38. **McDonald D., Makin P.** The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff // *Leadership & Organization Development Journal*. – *Emerald Group Publishing*, 2000, vol. 21, no.2, p. 84-91. ISSN 0143-7739 <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1410564> [žiūrėta 2011 07 26]
39. **Niehoff, B.P., Enz, C.A., & Grover, R.A.** The impact of top-management actions on employee attitudes and perceptions // *Group & Organization Studies*. – Sage Publications, 1990, vol.15, nr. 3, p. 337- 352.- DOI: 10.1177/105960119001500307
40. **Painter, J., & Akroyd, D.** Predictors of organizational commitment among occupational therapists // *Occupational Therapy in Health Care*, 1998, vol.11, nr. 2, p. 1-15. - DOI: 10.1300/J003v12n02_07
41. **Passarelli, G.** Employees' Skills and Organisational Commitment // *International Business Research*, 2011, vol. 4, p. 28-42, ISSN 19139004. <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=10&hid=12&sid=0fa51d18-74b6-48ec-b8e1-ffdde2e8534e%40sessionmgr13&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=58080039> [žiūrėta 2011 09 10]
42. **Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V.** Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians // *Journal of Applied Psychology*, 1974, p. 603-609. <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED099485.pdf> [žiūrėta 2011 09 02]
43. **Mathieu J.E., Zajac D.** A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organisational commitment // *Psychological Bulletin*, 1990, vol. 108, nr. 2, p.171-194. - ISSN 00332909
44. **Mowday, R., Steers, R., and Porter, L.** The measurement of organizational commitment // *Journal of Vocational Behavior*, 1979, vol.14, Nr.2, p. 224-247. - DOI:10.1016/0001-8791(79)90072-1
45. **Probst, T.M.** Wedded to the job: Moderating effects of job involvement on the conseq of job insecurity // *Journal of Occupational Health Psychology*, 2000, vol. 5, no. 1, p. 63–73, ISSN 1939-1307. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=614d5a32-d332-4bea-b9d5-87049ddceced%40sessionmgr14&vid=2&hid=12> [žiūrėta 2011 09 15]
46. **Puah, P. , Ananthram, S.** Exploring the antecedents and outcomes of career development initiatives: Empirical evidence from Singaporean employees // *Research and Practice in Human Resource Management*, 2006, vol.14, p. 112-142. – ISSN 0218-5180
47. **Ramus, C.A., Steger, U.** The roles of supervisory support behaviours and environmental policy in employee 'ecoinitiatives' at leading-edge European companies// *The Academy of Management Journal*, 2000, vol. 43, nr. 1, p. 605-626

48. **Roehling, P.V., Roehling, M.V., & Moen, P.** The relationship between work-life policies and practices and employee loyalty: A life course perspective // *Journal of Family and Economic Issues*, 2001, vol. 22, Nr. 2, p. 141-170
49. **Rogers, J.K.** Just a temp: Experience and structure of alienation in temporary clerical employment // *Work and Occupations*. – Sage Publications, 1995, vol. 22, no. 2, p. 137–166, ISSN 1552-8464 <http://wox.sagepub.com/content/22/2/137.full.pdf> [žiūrėta 2011 08 29]
50. **Saunders M., Thornhill A.** Forced employment contract change and the psychological contract // *Employee Relations*. – Emerald Group Publishing, 2006, vol. 28, no. 5, p. 449-467. – ISSN 0142-5455. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1567253> [žiūrėta 2011 07 26]
51. **Siegel, P.A., Post, C., Brockner, J., Fishman, A.Y., & Garden, C.** The Moderating influence of procedural fairness on the relationship between work–life conflict and organizational commitment // *Journal of Applied Psychology*, 2005, vol. 90, Nr. 1, p. 13–24.-DOI: 10.1037/0021-9010.90.1.13 <http://jpkc.henu.edu.cn/glxlx/uppic/The%20Moderating%20Influence%20of%20Procedural%20Fairness%20on%20the%20Relationship.pdf> [žiūrėta 2011 09 26]
52. **Smithson J., Lewis S.** Is job insecurity changing the psychological contract? // *Personnel Review*. – Emerald Group Publishing, 2000, vol. 29 no. 6, p. 680-702. – ISSN 0048-3486 <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=879263&show=html> [žiūrėta 2011 07 24]
53. **Stanworth C., Druker J.** Dimensions of employers' use of temporary agency labour in the UK // *Personnel Review*. - Emerald Group Publishing, 2006, vol. 35, no. 2, p. 175-190. – ISSN 0048-3486. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1541723&show=html> [žiūrėta 2011 05 18]
54. **Stephen J.** Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues // *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 2007, Vol. 6, no.4, p. 7-25. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=20f60e90-2d9d-49d5-9b08-83c67092b1a1%40sessionmgr4&vid=9&hid=12> [žiūrėta 2011 09 18]
55. **Teo D., Waters L.** The role of human resource practices in reducing occupational stress and strain // *International Journal of Stress Management*, 2002, vol. 9, no. 3, p. 207–26. <http://www.springerlink.com/content/8f6a5r85dqnf2kva/fulltext.pdf> [žiūrėta 2011 09 15]
56. **Trade Union Congress.** The EU Temp Trade: *Temporary Agency Work across the European Union*, 2005. http://www.tuc.org.uk/extras/eu_agency.pdf . [žiūrėta 2011 04 10]
57. **Trochim W.M.K.** Research methods, knowledge base, 2006. <http://www.anatomyfacts.com/Research/ResearchMethodsKnowledgeBase.pdf> [žiūrėta 2011 09 20]

58. **Usonis J., Bagdanskis T.** Darbo nuoma ir jos teisinio reguliavimo perspektyvos Lietuvoje // Jurisprudencija. Mokslo darbai, 2008, Nr.110, p.65-72. ISSN: 1392-6195. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&hid=24&sid=2254899b-950a-4701-ab38-401dc62fd855%40sessionmgr13> [žiūrėta 2011 03 16]
59. **Way, Sean A.; Lepak, David P.; Fay, Charles H.; Thacker, James W.** Contingent workers' impact on standard employee withdrawal behaviors: Does what you use them for matter // Academic Journal, 2010, vol. 49, p. 109-138
60. **Waler C., Laughrin H.** The EU Temporary Agency Workers Directive: The End of Agency Workers? – 2009. <http://www.paulhastings.com/assets/publications/1428.pdf> [žiūrėta 2011 04 15]
61. **Wheeler A., Buckley M.R.** Examining the motivation process of temporary employees. A holistic model and research framework // Journal of Managerial Psychology. – Emerald Group Publishing, 2001, vol. 16, no. 5, p.339-354. – ISSN 0268-3946 <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=881468&show=html>
62. **Zeffane R., Mayo G.** Career Trends and Staffing Strategies in the 1990s. // The International Journal of Career Management. – Emerald Group Publishing, 1993, vol. 6, no. 5, p. 30-35.- ISSN 0955-6214 <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1412409&show=html> [žiūrėta 2011 06 10]
63. **Zijl M.** Economic and social consequences of temporary employment. - Tinbergen Institute, 2006, p. 3-10.- ISBN 90 5170 970 6
64. **Žičkienė S., Kovierienė A.**, Lankstūs darbo organizavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. -2008, vol. 3, no. 12, p. 405–419. – ISSN 1648-9098. –URL: <http://www.su.lt/filemanager/download/6319/Zickiene%20Kovieriene.pdf> [žiūrėta 2011 04 16]
65. **Bashir, S., Ramay, M.I.** Determinants of Organizational Commitment: A Study of Information Technology Professionals in Pakistan // Journal of Behavioral an Applied Management, 2008, vol. 9, no. 2, p. 226 – 238. - 1930-0158 http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol9/no2/JBAM_9_2_7.pdf [žiūrėta 2011 09 16]

Aranauskaitė A. Laikinių darbuotojų organizacinis įsipareigojimas ir jį sąlygojantys veiksniai: laikinojo įdarbinimo organizacijos darbuotojų tyrimas / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc.dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2011. - 111 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama laikinių darbuotojų organizacinis įsipareigojimas. Pirmoje darbo dalyje pristatoma laikinojo įdarbinimo koncepcija, nagrinėjama laikinojo įdarbinimo patirtis pasaulyje bei Lietuvoje, aptariama organizacinio įsipareigojimo svarba laikinių darbuotojų darbui, jo tipai (emocinis, ekonominis bei normatyvinis) bei atskiri veiksniai sąlygojantys įsipareigojimo jausmą. Antroje dalyje aptariamas tolimesnio tyrimo instrumentarijus: tiriamos organizacijos anoniminė anketinė apklausa. Trečiojoje dalyje pateikiama laikinių darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tyrimo duomenų analizė: išskiriami dominuojantys organizacinio įsipareigojimo tipai, sąlygojantys įsipareigojimo jausmą veiksniai. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais pateikiamos laikinių darbuotojų organizacinio įsipareigojimo formavimo išvados bei siūlymai.

Pagrindiniai žodžiai: laikinasis įdarbinimas, laikinasis darbuotojas, laikino darbo naudotojas, laikinojo įdarbinimo organizacija, darbo nuoma, organizacinis įsipareigojimas, emocinis įsipareigojimas, ekonominis įsipareigojimas, normatyvinis įsipareigojimas.

Aranauskaitė A. Temporary workers' organizational commitment and its determinants: analysis of temporary agency workers/ Master thesis in Human Resource Management. Supervisor doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2011. – 111 p.

ANNOTATION

In this master's thesis temporary staffing as one form of flexible employment in regard with organizational commitment was analyzed. The first part presents detailed theoretical aspects of temporary employment, temporary work experience in the world and Lithuania, the importance of organizational commitment to temporary employees, its three types (affective, continuance and normative), as well as determinants resulting in organizational commitment. The second part describes instrumentation of further practical research. The third part deals with the analysis of specific organizational commitment types typical to temporary employees as well as different factors influencing their commitment to organization. With reference to study results, findings and suggestions regarding temporary employees' organizational commitment are presented.

Key words: temporary employment, temporary employees, temporary work user, the temporary employment agency, staff leasing, organizational commitment, affective commitment, cotinuanance commitment, normative commitment.

Aranauskaitė A. Laikinių darbuotojų organizacinis įsipareigojimas ir jį sąlygojantys veiksniai: laikinojo įdarbinimo organizacijos darbuotojų tyrimas / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc.dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2011. - 111 p.

SANTRAUKA

Laikinių darbuotojų organizacinis įsipareigojimas yra svarbi bei aktuali tema žmogiškųjų išteklių vadybos kontekste. Apibendrinus užsienio autorių mokslinius tyrimus bei straipsnius, atskleistas požiūris, kad laikinieji darbuotojai dėl trišalių santykių nesjaučia pilnai įsipareigoję organizacijai, dirbdami per laikino įdarbinimo agentūrą, kurioje taip pat dirba ir nuolatiniai tos kompanijos darbuotojai.

Tyrimo *objektu* yra laikinos įdarbinimo organizacijos laikinieji darbuotojai. Tyrimo *tikslas* - atlikti išsamią laikinių darbuotojų organizacinio įsipareigojimo analizę, nustatyti vyraujančią jų įsipareigojimo organizacijai tipą, sąlygojančius įsipareigojimą veiksnius bei apibrėžti tobulinimo kryptis. Tikslui pasiekti keliami uždaviniai:

- Išnagrinėti koks įsipareigojimo organizacijai tipas labiausiai būdingas laikiniams organizacijos darbuotojams: emocinis, ekonominis ar normatyvinis.
- Iširti, kurie laikinių darbuotojų organizacinį įsipareigojimą sąlygojantys veiksniai pasireiškia stipriausiai, o kurie silpniausiai.
- Suformuluoti išvadas ir pateikti pasiūlymus kaip gerinti darbuotojų organizacinį įsipareigojimą.

Naudojama *tyrimo metodika*: mokslinės literatūros analizė, anoniminė anketinė apklausa, statistinių duomenų analizė. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje dalyje apibūdinama laikinojo įdarbinimo samprata, pristatomos pagrindinės koncepcijos, darbo nuomos patirtis pasaulyje ir Lietuvoje bei aptariamas organizacinis įsipareigojimas kaip laikinojo įdarbinimo problema; antroje dalyje – pristatoma tyrimo metodologija, trečioje dalyje – aptariama laikinių darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tyrimo duomenų analizė, formuojamos išvados ir teikiami pasiūlymai.

Darbe buvo iškeltos keturios hipotezės. Pirmoji hipotezė „*Laikinių darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra labiau emocinio tipo*“ pasitvirtino. Antroji bei trečioji hipotezės „*Laikinių darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra labiau ekonominio tipo*“ ir „*Laikinių darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra labiau normatyvinio tipo*“ pasitvirtino dalinai. Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog nė vienas iš trijų įsipareigojimo tipų yra labiausiai dominuojantis. Visgi galima teigti, kad stipriau pasireiškia emocinis įsipareigojimas, antroje vietoje – ekonominis, o trečioje – normatyvinis.

Ketvirtoji hipotezė „*Laikinių darbuotojų organizacinis įsipareigojimas priklauso nuo: finansinės gerovės paketo, įvairių įgūdžių tobulinimo, savarankiškumo, mokymų, vadovo vadovavimo stiliaus, karjeros galimybių, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, saugumo jausmo, darbo aplinkos (santykių su kolegomis, darbo vietos)*“ pasitvirtino dalinai, t.y. laikinieji darbuotojai teigiamiausiai įvertino darbo aplinką, galimybę darbe naudoti skirtingus įgūdžius, savarankiškumą bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansą kaip veiksnius sąlygojančius jų organizacinį įsipareigojimą. Pagal darbuotojų vertinimą silpniausiai išaudojami šie organizacinį įsipareigojimą formuojantys veiksniai: karjera, mokymai, finansinė gerovė, vadovo vadovavimo stilius ir saugumo jausmas.

Aranauskaitė A. Temporary workers' organizational commitment and its determinants: analysis of temporary agency workers / Master thesis in Human Resource Management. Supervisor doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2011. – 111 p.

SUMMARY

Organizational commitment of temporary workers is an important and topical subject in human resource management context. The summary of foreign authors and research articles unfolds the attitude that temporary workers because of triangular labour relationships do not feel fully committed to the organizations, while working through a temporary employment agency, in which permanent employees of the company work as well.

The research focuses on the temporary employees of temporary staff organization. The aim of the study is to carry out a detailed analysis of organizational commitment of temporary staff, the predominant types of organizational commitment, leading to the determinants of commitment and to determine the directions of improvement. In order the aim is achieved, the following tasks are raised:

- To examine what type of organizational commitment is the most typical to temporary employees of the organization: the emotional, continuance or normative.
- To investigate which determinants are the most predominant and which are the weakest ones resulting in organizational commitment of temporary workers.
- To formulate conclusions and make proposals on how to improve employees' organizational commitment.

Four hypotheses have been raised. Hypothesis "*temporary employee commitment to the organization is more of emotional type*" was confirmed. The other two hypotheses "*temporary employee commitment to the organization is more of continuance type*" and "*temporary employee commitment to the organization is more of normative type*" were confirmed partially. The survey found that none of the three types of commitment were the most dominant. However, it can be said that the strongest is emotional commitment, the second one – continuance and the third one – normative.

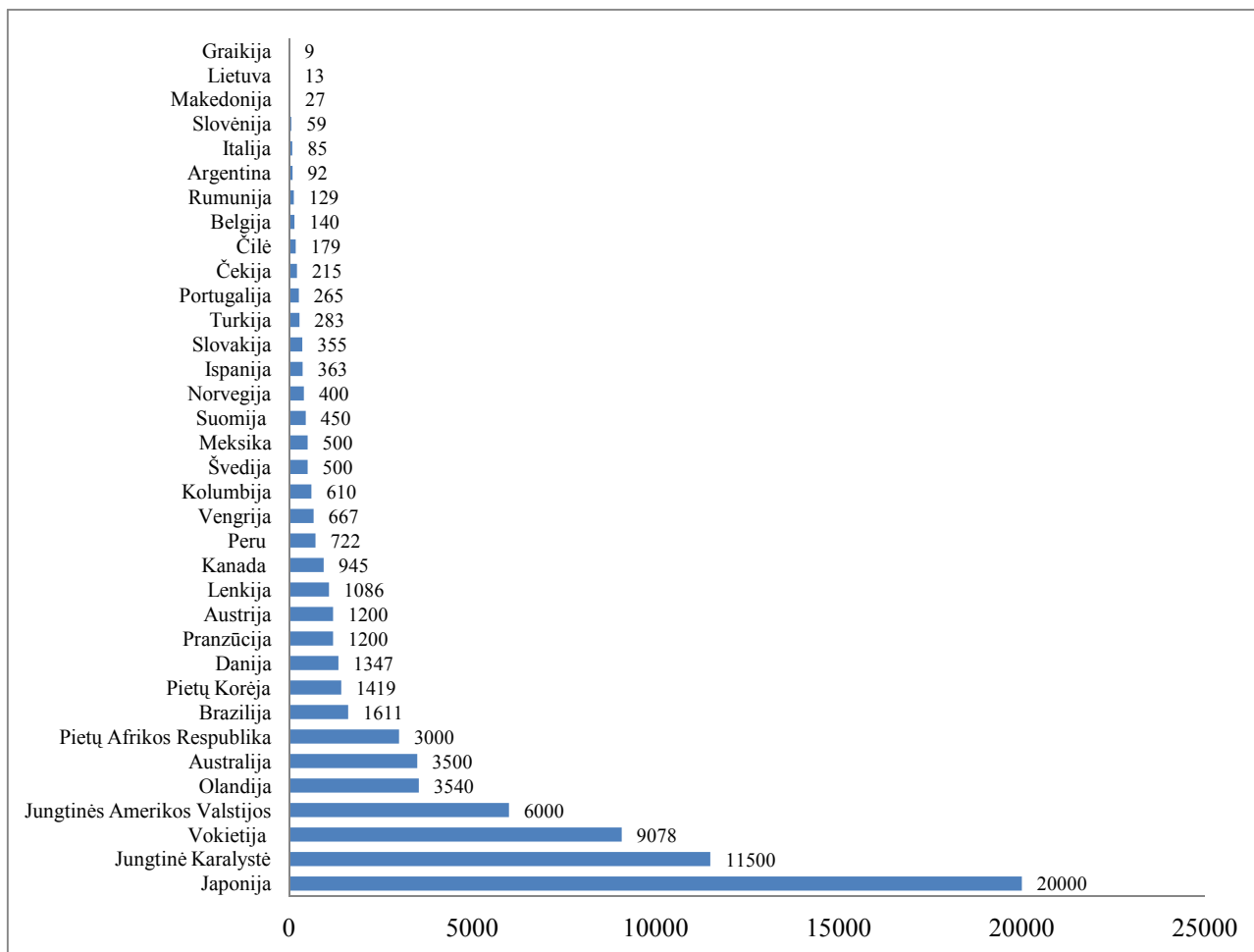
The fourth hypothesis "*the strength of organizational commitment of temporary staff mostly depends on: the financial welfare package, usage of different skills for work, autonomy, training, managerial style, career opportunities, work-life balance, a sense of security, work environment (relationships with peers, the workplace)*" was confirmed partially: temporary employees' commitment to the organization is positively related to: work environment, usage of different skills for work and autonomy. While shaping the organizational commitment of temporary employees, the

factors which are weakly expressed and the attention need to be draw on are: lack of career opportunities, lack of training, failure to provide the financial welfare and the feedback from the manager , the absence of a sense of security.

PRIEDAI

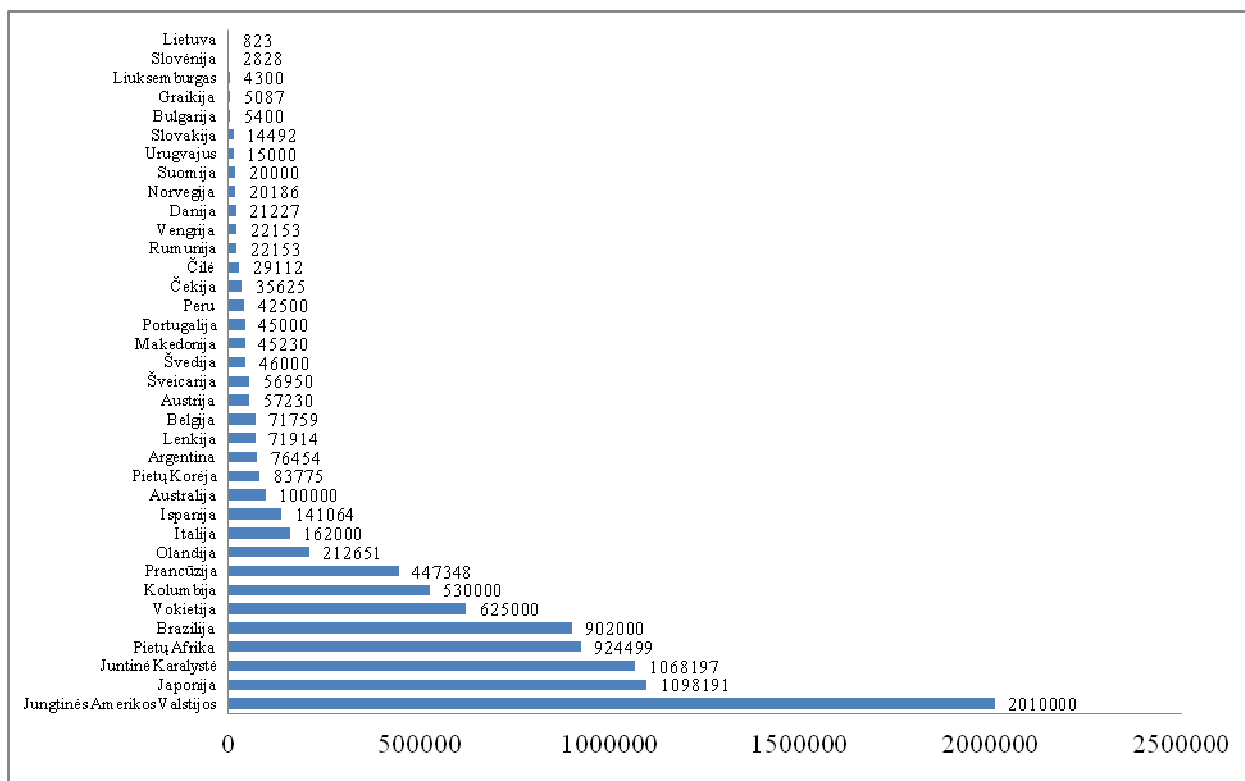
1 PRIEDAS

LAIKINOJO ĮDARBINIMO AGENTŪRŲ PAPLITIMAS PASAULYJE



Šaltinis: sudaryta pagal EuroCiett (angl. European Confederation of Private Employment Agencies), 2011

2 PRIEDAS

DARBUOTOJŲ, ĮDARBINTŲ PER LAIKINOJO ĮDARBINIMO AGENTŪRAS,
PASISKIRSTYMAS PAGAL ŠALIS (2009 M. DUOMENYS)

Šaltinis: sudaryta pagal Ciett (angl. International Confederation of Private Employment Agencies), 2011.

3 PRIEDAS

ANKETA

Mieli darbuotojai,

Esu Aistė Aranauskaitė. Studijuoju Mykolo Romerio Universitete žmogiškųjų išteklių vadybą. Šiuo metu rašau baigiamąjį magistro darbą laikinojo įdarbinimo tema. Šios anketos tikslas - sužinoti Jūsų, kaip laikinųjų darbuotojų nuomonę apie išipareigojamą organizacijai, kurioje šiuo metu dirbate. Garantuojau visišką Jūsų atsakymų konfidencialumą. Jūsų atsakymai bus panaudoti atliekant statistinę analizę.

Prašau įvertinti žemiau pateiktus teiginius. Perskaitykite kiekvieną teiginį ir **pažymėkite Jūsų nuomonę Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą, kaip Jūs kaip laikinasis darbuotojas jaučiatės išipareigojęs organizacijai, kurioje dirbate per laikinojo įdarbinimo agentūrą**, kai: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 - abejoju, 4 - sutinku, 5 – visiškai sutinku

1. **Aš būčiau laimingas jeigu galėčiau dirbti šioje organizacijoje per laikinojo įdarbinimo agentūrą likusią savo karjerą.**

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai sutinku*

2. **Man patinka pasakoti apie kompaniją, kurioje dirbu savo draugams/šeimai**

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai sutinku*

3. **Manau, kad negalėčiau taip pat lengvai prisirišti prie kitos organizacijos, kaip esu prisirišęs prie šitos.**

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai sutinku*

4. **Ši organizacija man turi daug asmeninės reikšmės.**

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai sutinku*

5. **Aš nuoširdžiai jaučiu, kad visos organizacijos problemos tampa ir mano problemomis**

Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai sutinku*

6. **Dirbti šioje organizacijoje per laikinojo įdarbinimo agentūrą aš ne tik noriu, bet man tai yra būtina**

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

7. **Išėjimas iš šios organizacijos man stipriai atsilieptų finansiškai**

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

8. **Viena iš priežasčių kodėl aš šiuo metu dirbu šioje organizacijoje yra ta, kad kita organizacija negalėtų man suteikti tokių privilegijų, kokias aš gaunu čia**

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

9. **Šiuo metu darbas šioje organizacijoje man yra tolygiai svarbus tiek dėl gaunamų pajamų, tiek dėl noro dirbti šioje kompanijoje**

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

10. Mano gyvenime būtų per daug neigiamų permainų, jei dabar nuspręščiau palikti organizaciją

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

11. Aš manau, kad darbuotojas dirbdamas per laikinojo įdarbinimo agentūrą būtinai turi būti ištikimas kompanijai, kurioje dirba.

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

12. Lojalumas organizacijai, kurioje šiuo metu dirbu yra labai svarbu ir aš jaučiuosi moraliai įsipareigojęs čia likti

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

13. Jeigu aš gaučiau geresnį nuolatinį darbo pasiūlymą kitoje įmonėje, ne per įdarbinimo agentūrą, nemanyčiau, kad dėl jo dera palikti dabartinę organizaciją, kurioje dirbu

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

14. Dažnas darbo keitimas (nuo vienos organizacijos prie kitos) man atrodo visiškai neetiška

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

15. Mano aplinka mane visada mokė/skatino išlikti lojaliam organizacijai, kurioje tuo metu dirbu

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

16. Mano atlyginimas manęs šiuo metu netenkina

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

17. Aš manau, kad mano atlyginimas šioje organizacijoje nėra konkurencingas palyginus su kitais tas pačias pareigas kitose organizacijose atliekančiais darbuotojais

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

18. Aš nesu patenkintas gaunamais priedais/premijomis prie pagrindinio atlyginimo

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

19. Aš manau, kad mano atlyginimas yra mažesnis negu tas pačias pareigas atliekančio nuolatinio šios organizacijos darbuotojo.

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

20. Man kaip laikinam šios įmonės darbuotojui nepriklauso priedai/premijos prie atlyginimo

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

21. Aš manau, kad mano atlyginimas yra mažesnis negu šioje kompanijoje dirbančių nuolatinį jos darbuotojų

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

22. Šis darbas nereikalauja turėti daug bei įvairių įgūdžių jam atlikti

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

23. Mano darbas šioje organizacijoje yra paprastas bei rutininis

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

24. Organizacijoje nepripažįstama mano iniciatyva

<i>Visiškai sutinku</i>	1	2	3	4	5	<i>Visiškai nesutinku</i>
-------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

25. Organizacijoje aš negaliu priimti savarankiškų sprendimų

<i>Visiškai sutinku</i>	1	2	3	4	5	<i>Visiškai nesutinku</i>
-------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

26. Man nesuteikiama galimybė organizuoti savo darbo dieną bei užduotis savarankiškai

<i>Visiškai sutinku</i>	1	2	3	4	5	<i>Visiškai nesutinku</i>
-------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

27. Kompanija nesuteikia man veiksmų laisvės užduotims atlikti

<i>Visiškai sutinku</i>	1	2	3	4	5	<i>Visiškai nesutinku</i>
-------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

28. Organizacija nesuteikia reikamų mano kvalifikacijai kelti mokymų

<i>Visiškai sutinku</i>	1	2	3	4	5	<i>Visiškai nesutinku</i>
-------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

29. Aš pats negaliu kreiptis jeigu jaučiu, kad man trūksta mokymų

<i>Visiškai sutinku</i>	1	2	3	4	5	<i>Visiškai nesutinku</i>
-------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

30. Aš manau, kad nuolatiniams šios organizacijos darbuotojams suteikiama daugiau galimybių tobulinti savo įgūdžius

<i>Visiškai sutinku</i>	1	2	3	4	5	<i>Visiškai nesutinku</i>
-------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

31. Mano vadovas beveik niekada manęs neįvertina už gerai atliktą darbą tiek asmeniškai, tiek kitiems girdint

<i>Visiškai sutinku</i>	1	2	3	4	5	<i>Visiškai nesutinku</i>
-------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

32. Aš dažnai jaučiuosi neįvertintas savo vadovo

<i>Visiškai sutinku</i>	1	2	3	4	5	<i>Visiškai nesutinku</i>
-------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

33. Mano vadovas beveik niekada nesuteikia atgalinio ryšio apie atliktą darbą

<i>Visiškai sutinku</i>	1	2	3	4	5	<i>Visiškai nesutinku</i>
-------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

34. Mano vadovas už puikiai atliktą darbą ar sėkmingą idėją manęs niekada „neapdovanoja“ (priedais, laisva darbo diena ar kt.)

<i>Visiškai sutinku</i>	1	2	3	4	5	<i>Visiškai nesutinku</i>
-------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

35. Aš manau, kad vadovas labiau pastebi ir įvertina nuolatinius kompanijos darbuotojus

<i>Visiškai sutinku</i>	1	2	3	4	5	<i>Visiškai nesutinku</i>
-------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

36. Vadovas neįtraukia manęs į motyvacinės sistemos skirtas visiems kompanijos darbuotojams, todėl, kad aš esu laikinai įdarbintas darbuotojas

<i>Visiškai sutinku</i>	1	2	3	4	5	<i>Visiškai nesutinku</i>
-------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

37. Šiandieninės mano galimybės būti pakeltam pareigose išties žemos

<i>Visiškai sutinku</i>	1	2	3	4	5	<i>Visiškai nesutinku</i>
-------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

38. Šioje organizacijoje nematau karjeros perspektyvų

<i>Visiškai sutinku</i>	1	2	3	4	5	<i>Visiškai nesutinku</i>
-------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

39. Vien todėl, kad esu laikinasis darbuotojas, man nėra numatomos karjeros galimybės

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

40. Laisvoms darbo pozicijoms organizacijoje dažniausiai pirmenybė teikiama nuolatiniams tos kompanijos darbuotojams, nei laikinai įdarbintiems.

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

41. Pastebiu, kad darbuotojų karjeros galimybės neypatingai rūpi organizacijai

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

42. Aš dažnai jaučiu, kad darbe užsibūnu ilgiau negu man vertėtų (duodamas per didelis darbo krūvis)

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

43. Mano darbo grafikas dažnai neigiamai veikia mano asmeninį gyvenimą

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

44. Mano darbas tiesiogiai įtakoja mano šeimyninį/asmeninį gyvenimą

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

45. Mano darbas neigiamai veikia mano asmeninį gyvenimą

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

46. Aš jaučiu, kad galiu būti bet kada atleistas iš šios organizacijos

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

47. Darbe aš nesijaučiu saugus

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

48. Man nėra suteiktos visos darbui reikalingos priemonės

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

49. Jaučiu, kad mano darbo aplinka (darbo vieta) yra prasčiau pritaikyta rezultatyviam darbui atlikti negu nuolatinių darbuotojų

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

50. Aš nesulaukiu paramos iš savo kolegų (nuolatinių kompanijos darbuotojų) jeigu prašau pagalbos reikiamui darbui atlikti

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

51. Jaučiu, kad mano kolegos mane diskriminuoja, nes esu įdarbintas per laikinojo įdarbinimo agentūrą

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

52. Mano santykiai su kolegomis darbe yra prasti

Visiškai sutinku 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

53. Jūsų lytis:

- *vyras*
- *moteris*

54. Jūsų amžius yra:

- *18-25*
- *26-35*
- *36-45*
- *46-55*
- *Virš 56*

58. Jūsų išsilavinimas:

- *Vidurinis*
- *Aukštesnysis*
- *Aukštasis - bakalauras*
- *Aukštasis- magistras*

59. Jūsų bendras darbo stažas:

- *Iki 1 m.*
- *Iki 5 m*
- *Iki 10 m.*
- *Virš 10 m.*

60. Jūsų darbo vieta (užimamos pareigos):

- *Pagalbinis personalas*
- *Specialistas*
- *Administracijos darbuotojas*
- *Vadybininkas*
- *Žemiausio lygio vadovas*
- *Vidurinio lygio vadovas*
- *Auksčiausio lygio vadovas*

61. Kiek darboviečių Jūs pakeitėte per paskutiniuosius 5-ius metus?

- *0*
- *1-2*
- *3-5*
- *Daugiau kaip 6*

63. Ar kada nors anksčiau teko susidurti (girdėti) apie personalo nuomą (laikiną įdarbinimą) Lietuvoje prieš pradant dirbti laikinu darbuotoju?

- *Taip*
- *Ne*

64. Kiek jau laiko dirbate šioje organizacijoje per laikino įdarbinimo agentūrą?

- *Mažiau negu 3 mėnesius*
- *Nuo 3 mėn. iki 1 m.*
- *Nuo 1 m. iki 3 m.*
- *Nuo 3 m. iki 5 m.*
- *Daugiau negu 5 m.*

65. Kiek dar laiko tikitės dirbti šioje organizacijoje?

- *Mažiau negu 3 mėnesius*
- *Nuo 3 mėn. iki 1 m.*
- *Nuo 1 m. iki 3 m.*
- *Nuo 3 m. iki 5 m.*
- *Daugiau negu 5 m.*

66. Ar tai Jūsų pirmoji darbovietė, kurioje dirbate laikinu darbuotoju?

- *Taip*
- *Ne*

KORELIACIJA TARP ATSKIRŲ ORGANIZACINIŲ ĮSIPAREIGOJIMĄ SĄLYGOJANČIŲ RODIKLIŲ

		16 ¹	17 ²	18 ³	19 ⁴	20 ⁵	21 ⁶	22 ⁷	23 ⁸	24 ⁹	25 ¹⁰	26 ¹¹	27 ¹²	28 ¹³	29 ¹⁴	30 ¹⁵	31 ¹⁶	32 ¹⁷	33 ¹⁸	34 ¹⁹
16 ¹	r		,643**	,631**	,579**	,410**	,540**	,426**	,365**	,601**	,444**	,421**	,548**	,527**	,308**	,368**	,484**	,419**	,447**	,385**
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,001	,000	,000	,000
17 ²	r	,643**	1,000	,598**	,496**	,540**	,369**	,325**	,281*	,491**	,352**	,297*	,377**	,484**	,388**	,397**	,577**	,498**	,437**	,380**
	p	,000		,000	,000	,000	,001	,005	,016	,000	,002	,011	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,001
18 ³	r	,631**	,598**	1,000	,668**	,689**	,655**	,483**	,403**	,532**	,528**	,372**	,524**	,540**	,327**	,544**	,497**	,502**	,406**	,518**
	p	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000
19 ⁴	r	,579**	,496**	,668**	1,000	,503**	,654**	,396**	,309**	,474**	,436**	,263*	,427**	,415**	,310**	,381**	,397**	,460**	,432**	,490**
	p	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,008	,000	,000	,024	,000	,000	,008	,001	,001	,000	,000	,000
20 ⁵	r	,410**	,540**	,689**	,503**	1,000	,545**	,461**	,396**	,530**	,424**	,256*	,330**	,407**	,422**	,373**	,539**	,660**	,520**	,410**
	p	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,028	,004	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
21 ⁶	r	,540**	,369**	,655**	,654**	,545**	1,000	,433**	,349**	,438**	,512**	,272*	,433**	,440**	,293*	,496**	,355**	,377**	,404**	,504**
	p	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,002	,000	,000	,020	,000	,000	,012	,000	,002	,001	,000	,000
22 ⁷	r	,426**	,325**	,483**	,396**	,461**	,433**	1,000	,792**	,562**	,755**	,581**	,704**	,631**	,575**	,432**	,588**	,442**	,469**	,351**
	p	,000	,005	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002
23 ⁸	r	,365**	,281*	,403**	,309**	,396**	,349**	,792**	1,000	,689**	,709**	,543**	,754**	,749**	,716**	,404**	,623**	,446**	,516**	,489**
	p	,001	,016	,000	,008	,001	,002	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
24 ⁹	r	,601**	,491**	,532**	,474**	,530**	,438**	,562**	,689**	1,000	,652**	,495**	,637**	,702**	,705**	,285*	,667**	,673**	,632**	,502**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,015	,000	,000	,000	,000
25 ¹⁰	r	,444**	,352**	,528**	,436**	,424**	,512**	,755**	,709**	,652**	1,000	,669**	,762**	,727**	,612**	,584**	,563**	,440**	,546**	,401**
	p	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
26 ¹¹	r	,421**	,297*	,372**	,263*	,256*	,272*	,581**	,543**	,495**	,669**	1,000	,689**	,539**	,313**	,431**	,511**	,288*	,418**	,209
	p	,000	,011	,001	,024	,028	,020	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,007	,000	,000	,014	,000	,076
27 ¹²	r	,548**	,377**	,524**	,427**	,330**	,433**	,704**	,754**	,637**	,762**	,689**	1,000	,713**	,499**	,443**	,571**	,373**	,404**	,423**
	p	,000	,001	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
28 ¹³	r	,527**	,484**	,540**	,415**	,407**	,440**	,631**	,749**	,702**	,727**	,539**	,713**	1,000	,731**	,547**	,599**	,463**	,511**	,512**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
29 ¹⁴	r	,308**	,388**	,327**	,310**	,422**	,293*	,575**	,716**	,705**	,612**	,313**	,499**	,731**	1,000	,318**	,534**	,597**	,534**	,465**
	p	,008	,001	,005	,008	,000	,012	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,000		,006	,000	,000	,000	,000
30 ¹⁵	r	,368**	,397**	,544**	,381**	,373**	,496**	,432**	,404**	,285*	,584**	,431**	,443**	,547**	,318**	1,000	,325**	,204	,325**	,374**
	p	,001	,000	,000	,001	,001	,000	,000	,000	,015	,000	,000	,000	,000	,006		,005	,084	,005	,001
31 ¹⁶	r	,484**	,577**	,497**	,397**	,539**	,355**	,588**	,623**	,667**	,563**	,511**	,571**	,599**	,534**	,325**	1,000	,743**	,773**	,563**
	p	,000	,000	,000	,001	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005		,000	,000	,000
32 ¹⁷	r	,419**	,498**	,502**	,460**	,660**	,377**	,442**	,446**	,673**	,440**	,288*	,373**	,463**	,597**	,204	,743**	1,000	,798**	,475**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,014	,001	,000	,000	,084	,000		,000	,000
33 ¹⁸	r	,447**	,437**	,406**	,432**	,520**	,404**	,469**	,516**	,632**	,546**	,418**	,404**	,511**	,534**	,325**	,773**	,798**	1,000	,430**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000		,000
34 ¹⁹	r	,385**	,380**	,518**	,490**	,410**	,504**	,351**	,489**	,502**	,401**	,209	,423**	,512**	,465**	,374**	,563**	,475**	,430**	1,000
	p	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,076	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	

** reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$; * reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$; Spearman'o koreliacijos koeficientas

¹16: Mano atlyginimas manęs šiuo metu netenkina

²17: Aš manau, kad mano atlyginimas šioje organizacijoje nėra konkurencingas palyginus su kitais tas pačias pareigas kitose organizacijose atliekančiais darbuotojais

³18: Aš nesu patenkintas gaunamais priedais/premijomis prie pagrindinio atlyginimo

⁴19: Aš manau, kad mano atlyginimas yra mažesnis negu tas pačias pareigas atliekančio nuolatinio šios organizacijos darbuotojo

⁵20: Man kaip laikinam šios įmonės darbuotojui nepriklauso priedai/premijos prie atlyginimo

⁶21: Aš manau, kad mano atlyginimas yra mažesnis negu šioje kompanijoje dirbančių nuolatinųjų jos darbuotojų

⁷22: Šis darbas nereikalauja turėti daug bei įvairių įgūdžių jam atlikti

⁸23: Mano darbas šioje organizacijoje yra paprastas bei rutininis

⁹24: Organizacijoje nepripažįstama mano iniciatyva

¹⁰25: Organizacijoje aš negaliu priimti savarankiškų sprendimų

¹¹26: Man nesuteikiama galimybė organizuoti savo darbo dieną bei užduotis savarankiškai

¹²**27:** Kompanija nesuteikia man veiksmų laisvės užduotims atlikti

¹³**28:** Organizacija nesuteikia reikamų mano kvalifikacijai kelti mokymų

¹⁴**29:** Aš pats negaliu kreiptis jeigu jaučiu, kad man trūksta mokymų

¹⁵**30:** Aš manau, kad nuolatiniams šios organizacijos darbuotojams suteikiama daugiau galimybių tobulinti savo įgūdžius

¹⁶**31:** Mano vadovas beveik niekada manęs neįvertina už gerai atliktą darbą tiek asmeniškai, tiek kitiems girdint

¹⁷**32:** Aš dažnai jaučiuosi neįvertintas savo vadovo

¹⁸**33:** Mano vadovas beveik niekada nesuteikia atgalinio ryšio apie atliktą darbą

¹⁹**34:** Mano vadovas už puikiai atliktą darbą ar sėkmingą idėją manęs niekada „neapdovanoja“ (priedais, laisva darbo diena ar kt.)

		16 ¹	17 ²	18 ³	19 ⁴	20 ⁵	21 ⁶	22 ⁷	23 ⁸	24 ⁹	25 ¹⁰	26 ¹¹	27 ¹²	28 ¹³	29 ¹⁴	30 ¹⁵	31 ¹⁶	32 ¹⁷	33 ¹⁸	34 ¹⁹
35 ²⁰	r	,495**	,432**	,575**	,444**	,531**	,459**	,657**	,623**	,606**	,664**	,506**	,630**	,600**	,516**	,498**	,692**	,628**	,704**	,415**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
36 ²¹	r	,505**	,546**	,702**	,511**	,683**	,563**	,596**	,575**	,697**	,687**	,600**	,543**	,629**	,559**	,530**	,704**	,683**	,695**	,530**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
37 ²²	r	,462**	,368**	,480**	,396**	,376**	,492**	,408**	,535**	,495**	,560**	,349**	,498**	,489**	,453**	,470**	,490**	,347**	,368**	,678**
	p	,000	,001	,000	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,001	,000
38 ²³	r	,484**	,557**	,479**	,391**	,418**	,393**	,594**	,648**	,567**	,647**	,481**	,630**	,613**	,603**	,471**	,610**	,514**	,587**	,535**
	p	,000	,000	,000	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
39 ²⁴	r	,493**	,455**	,411**	,329**	,429**	,438**	,500**	,514**	,682**	,565**	,484**	,524**	,617**	,583**	,374**	,538**	,526**	,589**	,384**
	p	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,001
40 ²⁵	r	,600**	,464**	,551**	,465**	,475**	,557**	,626**	,706**	,698**	,646**	,599**	,726**	,682**	,608**	,483**	,672**	,509**	,532**	,486**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
41 ²⁶	r	,232*	,194	,210	,050	,091	,163	,318**	,385**	,289*	,310**	,386**	,314**	,462**	,302**	,151	,306**	,127	,160	,233*
	p	,048	,099	,074	,674	,442	,168	,006	,001	,013	,008	,001	,007	,000	,009	,202	,009	,283	,177	,048
42 ²⁷	r	-,083	-,135	-,105	,004	-,019	-,116	,383**	,358**	-,142	,332**	,371**	,423**	,282*	-,113	-,202	-,212	,122	,091	-,201
	p	,484	,254	,377	,973	,875	,328	,001	,002	,231	,004	,001	,000	,016	,342	,087	,072	,303	,444	,088
43 ²⁸	r	,267*	,245*	,188	,090	,280*	,227	,056	-,005	,214	,119	,081	-,045	,030	,132	,164	,079	,319**	,311**	,096
	p	,022	,037	,111	,449	,016	,053	,637	,966	,069	,317	,493	,708	,803	,264	,167	,506	,006	,007	,418
44 ²⁹	r	,146	,084	,038	,022	,030	,048	-,148	-,177	,094	-,079	-,153	-,130	-,043	,031	-,012	-,040	,158	,147	-,073
	p	,219	,479	,752	,852	,799	,688	,211	,135	,429	,508	,196	,274	,717	,792	,917	,737	,183	,216	,539
45 ³⁰	r	,382**	,294*	,294*	,241*	,347**	,276*	,215	,148	,357**	,279*	,213	,149	,172	,225	,226	,210	,431**	,436**	,185
	p	,001	,011	,011	,040	,003	,018	,067	,211	,002	,017	,070	,207	,146	,055	,054	,074	,000	,000	,117
46 ³¹	r	,619**	,516**	,520**	,612**	,493**	,536**	,503**	,477**	,696**	,480**	,372**	,463**	,541**	,625**	,319**	,585**	,682**	,604**	,415**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000
47 ³²	r	,550**	,545**	,557**	,542**	,484**	,471**	,524**	,490**	,685**	,508**	,358**	,475**	,674**	,671**	,333**	,584**	,680**	,593**	,450**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000
48 ³³	r	,421**	,559**	,512**	,532**	,466**	,382**	,574**	,536**	,671**	,596**	,460**	,510**	,599**	,695**	,330**	,625**	,660**	,625**	,446**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000
49 ³⁴	r	,474**	,354**	,361**	,373**	,393**	,432**	,524**	,566**	,660**	,537**	,532**	,508**	,602**	,643**	,349**	,535**	,573**	,650**	,383**
	p	,000	,002	,002	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,001
50 ³⁵	r	,561**	,567**	,573**	,495**	,559**	,529**	,636**	,554**	,694**	,649**	,546**	,539**	,595**	,622**	,468**	,611**	,684**	,727**	,436**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
51 ³⁶	r	,529**	,547**	,541**	,411**	,608**	,498**	,650**	,590**	,680**	,628**	,574**	,526**	,562**	,561**	,469**	,663**	,667**	,677**	,403**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
52 ³⁷	r	,525**	,553**	,562**	,442**	,559**	,433**	,650**	,545**	,641**	,575**	,586**	,517**	,592**	,555**	,458**	,685**	,667**	,684**	,416**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

** reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$; * reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$; Spearman'o koreliacijos koeficientas

¹16: Mano atlyginimas manęs šiuo metu netenkina

²17: Aš manau, kad mano atlyginimas šioje organizacijoje nėra konkurencingas palyginus su kitais tas pačias pareigas kitose organizacijose atliekančiais darbuotojais

³18: Aš nesu patenkintas gaunamais priedais/premijomis prie pagrindinio atlyginimo

⁴19: Aš manau, kad mano atlyginimas yra mažesnis negu tas pačias pareigas atliekančio nuolatinio šios organizacijos darbuotojo

⁵20: Man kaip laikinam šios įmonės darbuotojui nepriklauso priedai/premijos prie atlyginimo

⁶21: Aš manau, kad mano atlyginimas yra mažesnis negu šioje kompanijoje dirbančių nuolatinų jos darbuotojų

⁷22: Šis darbas nereikalauja turėti daug bei įvairių įgūdžių jam atlikti

⁸23: Mano darbas šioje organizacijoje yra paprastas bei rutininis

⁹24: Organizacijoje nepripažįstama mano iniciatyva

¹⁰25: Organizacijoje aš negaliu priimti savarankiškų sprendimų

¹¹26: Man nesuteikiama galimybė organizuoti savo darbo dieną bei užduotis savarankiškai

¹²27: Kompanija nesuteikia man veiksmų laisvės užduotims atlikti

¹³28: Organizacija nesuteikia reikamų mano kvalifikacijai kelti mokymų

¹⁴29: Aš pats negaliu kreiptis į jį, kad man trūksta mokymų

¹⁵30: Aš manau, kad nuolatiniais šios organizacijos darbuotojams suteikiama daugiau galimybių tobulinti savo įgūdžius

- ¹⁶**31:** Mano vadovas beveik niekada manęs neįvertina už gerai atliktą darbą tiek asmeniškai, tiek kitiems girdint
- ¹⁷**32:** Aš dažnai jaučiuosi neįvertintas savo vadovo
- ¹⁸**33:** Mano vadovas beveik niekada nesuteikia atgalinio ryšio apie atliktą darbą
- ¹⁹**34:** Mano vadovas už puikiai atliktą darbą ar sėkmingą idėją manęs niekada „neapdovanoja“ (priedais, laisva darbo diena ar kt.)
- ²⁰**35:** Aš manau, kad vadovas labiau pastebi ir įvertina nuolatinius kompanijos darbuotojus
- ²¹**36:** Vadovas neįtraukia manęs į motyvacines sistemas skirtas visiems kompanijos darbuotojams, todėl, kad aš esu laikinai įdarbintas darbuotojas
- ²²**37:** Šiandieninės mano galimybės būti pakeltam pareigose išties žemos
- ²³**38:** Šioje organizacijoje nematau karjeros perspektyvų
- ²⁴**39:** Vien todėl, kad esu laikinasis darbuotojas, man nėra numatomos karjeros galimybės
- ²⁵**40:** Laisvoms darbo pozicijoms organizacijoje dažniausiai pirmenybė teikiama nuolatiniam tos kompanijos darbuotojams, nei laikinai įdarbintiems
- ²⁶**41:** Pastebiu, kad darbuotojų karjeros galimybės neypatingai rūpi organizacijai
- ²⁷**42:** Aš dažnai jaučiu, kad darbe užsibūnu ilgiau negu man vertėtų (duodamas per didelis darbo krūvis)
- ²⁸**43:** Mano darbo grafikas dažnai neigiamai veikia mano asmeninį gyvenimą
- ²⁹**44:** Mano darbas tiesiogiai įtakoja mano šeimyninį/asmeninį gyvenimą
- ³⁰**45:** Mano darbas neigiamai veikia mano asmeninį gyvenimą
- ³¹**46:** Aš jaučiu, kad galiu būti bet kada atleistas iš šios organizacijos
- ³²**47:** Darbe aš nesijaučiu saugus
- ³³**48:** Man nėra suteiktos visos darbai reikalingos priemonės
- ³⁴**49:** Jaučiu, kad mano darbo aplinka (darbo vieta) yra prasčiau pritaikyta rezultatyviam darbui atlikti negu nuolatinių darbuotojų
- ³⁵**50:** Aš nesulaukiu paramos iš savo kolegų (nuolatinių kompanijos darbuotojų) jeigu prašau pagalbos reikiamui darbui atlikti
- ³⁶**51:** Jaučiu, kad mano kolegos mane diskriminuoja, nes esu įdarbintas per laikinojo įdarbinimo agentūrą
- ³⁷**52:** Mano santykiai su kolegomis darbe yra prasti

		35 ²⁰	36 ²¹	37 ²²	38 ²³	39 ²⁴	40 ²⁵	41 ²⁶	42 ²⁷	43 ²⁸	44 ²⁹	45 ³⁰	46 ³¹	47 ³²	48 ³³	49 ³⁴	50 ³⁵	51 ³⁶	52 ³⁷
16 ¹	r	,495**	,505**	,462**	,484**	,493**	,600**	,232*	-,083	,267*	,146	,382**	,619**	,550**	,421**	,474**	,561**	,529**	,525**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,048	,484	,022	,219	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
17 ²	r	,432**	,546**	,368**	,557**	,455**	,464**	,194	-,135	,245*	,084	,294*	,516**	,545**	,559**	,354**	,567**	,547**	,553**
	p	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,099	,254	,037	,479	,011	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000
18 ³	r	,575**	,702**	,480**	,479**	,411**	,551**	,210	-,105	,188	,038	,294*	,520**	,557**	,512**	,361**	,573**	,541**	,562**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,074	,377	,111	,752	,011	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000
19 ⁴	r	,444**	,511**	,396**	,391**	,329**	,465**	,050	,004	,090	,022	,241*	,612**	,542**	,532**	,373**	,495**	,411**	,442**
	p	,000	,000	,001	,001	,004	,000	,674	,973	,449	,852	,040	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
20 ⁵	r	,531**	,683**	,376**	,418**	,429**	,475**	,091	-,019	,280*	,030	,347**	,493**	,484**	,466**	,393**	,559**	,608**	,559**
	p	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,442	,875	,016	,799	,003	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
21 ⁶	r	,459**	,563**	,492**	,393**	,438**	,557**	,163	-,116	,227	,048	,276*	,536**	,471**	,382**	,432**	,529**	,498**	,433**
	p	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,168	,328	,053	,688	,018	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
22 ⁷	r	,657**	,596**	,408**	,594**	,500**	,626**	,318**	-,383**	,056	-,148	,215	,503**	,524**	,574**	,524**	,636**	,650**	,650**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,001	,637	,211	,067	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
23 ⁸	r	,623**	,575**	,535**	,648**	,514**	,706**	,385**	-,358**	-,005	-,177	,148	,477**	,490**	,536**	,566**	,554**	,590**	,545**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,002	,966	,135	,211	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
24 ⁹	r	,606**	,697**	,495**	,567**	,682**	,698**	,289*	-,142	,214	,094	,357**	,696**	,685**	,671**	,660**	,694**	,680**	,641**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,013	,231	,069	,429	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
25 ¹⁰	r	,664**	,687**	,560**	,647**	,565**	,646**	,310**	-,332**	,119	-,079	,279*	,480**	,508**	,596**	,537**	,649**	,628**	,575**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,004	,317	,508	,017	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
26 ¹¹	r	,506**	,600**	,349**	,481**	,484**	,599**	,386**	-,371**	,081	-,153	,213	,372**	,358**	,460**	,532**	,546**	,574**	,586**
	p	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,001	,001	,493	,196	,070	,001	,002	,000	,000	,000	,000	,000
27 ¹²	r	,630**	,543**	,498**	,630**	,524**	,726**	,314**	-,423**	-,045	-,130	,149	,463**	,475**	,510**	,508**	,539**	,526**	,517**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,708	,274	,207	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
28 ¹³	r	,600**	,629**	,489**	,613**	,617**	,682**	,462**	-,282*	,030	-,043	,172	,541**	,674**	,599**	,602**	,595**	,562**	,592**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,016	,803	,717	,146	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
29 ¹⁴	r	,516**	,559**	,453**	,603**	,583**	,608**	,302**	-,113	,132	,031	,225	,625**	,671**	,695**	,643**	,622**	,561**	,555**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,009	,342	,264	,792	,055	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
30 ¹⁵	r	,498**	,530**	,470**	,471**	,374**	,483**	,151	-,202	,164	-,012	,226	,319**	,333**	,330**	,349**	,468**	,469**	,458**
	p	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,202	,087	,167	,917	,054	,006	,004	,004	,002	,000	,000	,000
31 ¹⁶	r	,692**	,704**	,490**	,610**	,538**	,672**	,306**	-,212	,079	-,040	,210	,585**	,584**	,625**	,535**	,611**	,663**	,685**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,009	,072	,506	,737	,074	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
32 ¹⁷	r	,628**	,683**	,347**	,514**	,526**	,509**	,127	,122	,319**	,158	,431**	,682**	,680**	,660**	,573**	,684**	,667**	,667**
	p	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,283	,303	,006	,183	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
33 ¹⁸	r	,704**	,695**	,368**	,587**	,589**	,532**	,160	,091	,311**	,147	,436**	,604**	,593**	,625**	,650**	,727**	,677**	,684**
	p	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,177	,444	,007	,216	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
34 ¹⁹	r	,415**	,530**	,678**	,535**	,384**	,486**	,233*	-,201	,096	-,073	,185	,415**	,450**	,446**	,383**	,436**	,403**	,416**
	p	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,048	,088	,418	,539	,117	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000

** reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$; * reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$; Spearman'o koreliacijos koeficientas

¹16: Mano atlyginimas manęs šiuo metu netenkina

²17: Aš manau, kad mano atlyginimas šioje organizacijoje nėra konkurencingas palyginus su kitais tas pačias pareigas kitose organizacijose atliekančiais darbuotojais

³18: Aš nesu patenkintas gaunamais priedais/premijomis prie pagrindinio atlyginimo

⁴19: Aš manau, kad mano atlyginimas yra mažesnis negu tas pačias pareigas atliekančio nuolatinio šios organizacijos darbuotojo

⁵20: Man kaip laikinam šios įmonės darbuotojui nepriklauso priedai/premijos prie atlyginimo

⁶21: Aš manau, kad mano atlyginimas yra mažesnis negu šioje kompanijoje dirbančių nuolatinių jos darbuotojų

⁷22: Šis darbas nereikalauja turėti daug bei įvairių įgūdžių jam atlikti

⁸23: Mano darbas šioje organizacijoje yra paprastas bei rutininis

⁹24: Organizacijoje nepripažįstama mano iniciatyva

¹⁰25: Organizacijoje aš negaliu priimti savarankiškų sprendimų

¹¹26: Man nesuteikiama galimybė organizuoti savo darbo dieną bei užduotis savarankiškai

¹²27: Kompanija nesuteikia man veiksmų laisvės užduotims atlikti

- ¹³**28:** Organizacija nesuteikia reikamų mano kvalifikacijai kelti mokymų
- ¹⁴**29:** Aš pats negaliu kreiptis jeigu jaučiu, kad man trūksta mokymų
- ¹⁵**30:** Aš manau, kad nuolatiniams šios organizacijos darbuotojams suteikiama daugiau galimybių tobulinti savo įgūdžius
- ¹⁶**31:** Mano vadovas beveik niekada manęs neįvertina už gerai atliktą darbą tiek asmeniškai, tiek kitiems girdint
- ¹⁷**32:** Aš dažnai jaučiuosi neįvertintas savo vadovo
- ¹⁸**33:** Mano vadovas beveik niekada nesuteikia atgalinio ryšio apie atliktą darbą
- ¹⁹**34:** Mano vadovas už puikiai atliktą darbą ar sėkmingą idėją manęs niekada „neapdovanoja“ (priedais, laisva darbo diena ar kt.)
- ²⁰**35:** Aš manau, kad vadovas labiau pastebi ir įvertina nuolatinius kompanijos darbuotojus
- ²¹**36:** Vadovas neįtraukia manęs į motyvacines sistemas skirtas visiems kompanijos darbuotojams, todėl, kad aš esu laikinai įdarbintas darbuotojas
- ²²**37:** Šiandieninės mano galimybės būti pakeltam pareigose išties žemos
- ²³**38:** Šioje organizacijoje nematau karjeros perspektyvų
- ²⁴**39:** Vien todėl, kad esu laikinasis darbuotojas, man nėra numatomos karjeros galimybės
- ²⁵**40:** Laisvoms darbo pozicijoms organizacijoje dažniausiai pirmenybė teikiama nuolatiniams tos kompanijos darbuotojams, nei laikinai įdarbintiems
- ²⁶**41:** Pastebiu, kad darbuotojų karjeros galimybės neypatingai rūpi organizacijai
- ²⁷**42:** Aš dažnai jaučiu, kad darbe užsibūnu ilgiau negu man vertėtų (duodamas per didelis darbo krūvis)
- ²⁸**43:** Mano darbo grafikas dažnai neigiamai veikia mano asmeninį gyvenimą
- ²⁹**44:** Mano darbas tiesiogiai įtakoja mano šeimyninį/asmeninį gyvenimą
- ³⁰**45:** Mano darbas neigiamai veikia mano asmeninį gyvenimą
- ³¹**46:** Aš jaučiu, kad galiu būti bet kada atleistas iš šios organizacijos
- ³²**47:** Darbe aš nesijaučiu saugus
- ³³**48:** Man nėra suteiktos visos darbui reikalingos priemonės
- ³⁴**49:** Jaučiu, kad mano darbo aplinka (darbo vieta) yra prasčiau pritaikyta rezultatyviam darbui atlikti negu nuolatinių darbuotojų
- ³⁵**50:** Aš nesulaukiu paramos iš savo kolegų (nuolatinių kompanijos darbuotojų) jeigu prašau pagalbos reikiamui darbui atlikti
- ³⁶**51:** Jaučiu, kad mano kolegos mane diskriminuoja, nes esu įdarbintas per laikinojo įdarbinimo agentūrą
- ³⁷**52:** Mano santykiai su kolegomis darbe yra prasti

		35 ²⁰	36 ²¹	37 ²²	38 ²³	39 ²⁴	40 ²⁵	41 ²⁶	42 ²⁷	43 ²⁸	44 ²⁹	45 ³⁰	46 ³¹	47 ³²	48 ³³	49 ³⁴	50 ³⁵	51 ³⁶	52 ³⁷
35 ²⁰	r	1,000	,746**	,457**	,677**	,631**	,722**	,242*	-,121	,271*	,082	,436**	,613**	,635**	,588**	,575**	,699**	,734**	,749**
	p	.	,000	,000	,000	,000	,000	,040	,306	,021	,490	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
36 ²¹	r	,746**	1,000	,559**	,615**	,676**	,735**	,302**	-,195	,241*	,001	,368**	,630**	,636**	,629**	,595**	,688**	,704**	,745**
	p	,000	.	,000	,000	,000	,000	,009	,099	,040	,996	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
37 ²²	r	,457**	,559**	1,000	,606**	,465**	,627**	,331**	-,398**	,099	-,129	,145	,478**	,441**	,392**	,408**	,435**	,454**	,459**
	p	,000	,000	.	,000	,000	,000	,004	,000	,405	,277	,220	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
38 ²³	r	,677**	,615**	,606**	1,000	,624**	,623**	,274*	-,272*	,256*	-,007	,368**	,575**	,628**	,723**	,546**	,674**	,672**	,694**
	p	,000	,000	,000	.	,000	,000	,019	,020	,029	,952	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
39 ²⁴	r	,631**	,676**	,465**	,624**	1,000	,716**	,331**	-,162	,352**	,164	,376**	,684**	,678**	,571**	,719**	,668**	,603**	,635**
	p	,000	,000	,000	,000	.	,000	,004	,172	,002	,165	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
40 ²⁵	r	,722**	,735**	,627**	,623**	,716**	1,000	,459**	-,282*	,117	-,039	,230	,646**	,581**	,553**	,680**	,625**	,631**	,666**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,016	,323	,746	,051	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
41 ²⁶	r	,242*	,302**	,331**	,274*	,331**	,459**	1,000	-,303**	,034	-,045	,060	,225	,299*	,340**	,397**	,309**	,284*	,385**
	p	,040	,009	,004	,019	,004	,000	.	,009	,777	,708	,613	,056	,010	,003	,001	,008	,015	,001
42 ²⁷	r	-,121	-,195	-,398**	-,272*	-,162	-,282*	-,303**	1,000	,390**	,386**	,352**	-,061	-,047	-,151	-,039	-,049	-,155	-,116
	p	,306	,099	,000	,020	,172	,016	,009	.	,001	,001	,002	,608	,693	,201	,742	,680	,190	,327
43 ²⁸	r	,271*	,241*	,099	,256*	,352**	,117	,034	,390**	1,000	,675**	,847**	,290*	,310**	,220	,332**	,382**	,309**	,314**
	p	,021	,040	,405	,029	,002	,323	,777	,001	.	,000	,000	,013	,008	,061	,004	,001	,008	,007
44 ²⁹	r	,082	,001	-,129	-,007	,164	-,039	-,045	,386**	,675**	1,000	,633**	,242*	,302**	,088	,137	,178	,119	,077
	p	,490	,996	,277	,952	,165	,746	,708	,001	,000	.	,000	,040	,009	,459	,249	,133	,314	,518
45 ³⁰	r	,436**	,368**	,145	,368**	,376**	,230	,060	,352**	,847**	,633**	1,000	,367**	,462**	,355**	,414**	,539**	,464**	,471**
	p	,000	,001	,220	,001	,001	,051	,613	,002	,000	,000	.	,001	,000	,002	,000	,000	,000	,000
46 ³¹	r	,613**	,630**	,478**	,575**	,684**	,646**	,225	-,061	,290*	,242*	,367**	1,000	,818**	,658**	,690**	,756**	,710**	,671**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,056	,608	,013	,040	,001	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
47 ³²	r	,635**	,636**	,441**	,628**	,678**	,581**	,299*	-,047	,310**	,302**	,462**	,818**	1,000	,794**	,651**	,756**	,691**	,727**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,010	,693	,008	,009	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
48 ³³	r	,588**	,629**	,392**	,723**	,571**	,553**	,340**	-,151	,220	,088	,355**	,658**	,794**	1,000	,639**	,779**	,704**	,744**
	p	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,003	,201	,061	,459	,002	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
49 ³⁴	r	,575**	,595**	,408**	,546**	,719**	,680**	,397**	-,039	,332**	,137	,414**	,690**	,651**	,639**	1,000	,787**	,683**	,712**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,742	,004	,249	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
50 ³⁵	r	,699**	,688**	,435**	,674**	,668**	,625**	,309**	-,049	,382**	,178	,539**	,756**	,756**	,779**	,787**	1,000	,864**	,853**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,680	,001	,133	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
51 ³⁶	r	,734**	,704**	,454**	,672**	,603**	,631**	,284*	-,155	,309**	,119	,464**	,710**	,691**	,704**	,683**	,864**	1,000	,839**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,015	,190	,008	,314	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
52 ³⁷	r	,749**	,745**	,459**	,694**	,635**	,666**	,385**	-,116	,314**	,077	,471**	,671**	,727**	,744**	,712**	,853**	,839**	1,000
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,327	,007	,518	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.

** reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$; * reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$; Spearman'o koreliacijos koeficientas

²⁰35: Aš manau, kad vadovas labiau pastebi ir įvertina nuolatinius kompanijos darbuotojus

²¹36: Vadovas neįtraukia mane į motyvacines sistemas skirtas visiems kompanijos darbuotojams, todėl, kad aš esu laikinai įdarbintas darbuotojas

²²37: Šiandieninės mano galimybės būti pakeltam pareigose išties žemos

²³38: Šioje organizacijoje nematau karjeros perspektyvų

²⁴39: Vien todėl, kad esu laikinasis darbuotojas, man nėra numatomos karjeros galimybės

²⁵40: Laisvoms darbo pozicijoms organizacijoje dažniausiai pirmenybė teikiama nuolatiniams tos kompanijos darbuotojams, nei laikinai įdarbintiems

²⁶41: Pastebiu, kad darbuotojų karjeros galimybės neypatingai rūpi organizacijai

²⁷42: Aš dažnai jaučiu, kad darbe užsibūnu ilgiau negu man vertėtų (duodamas per didelis darbo krūvis)

²⁸43: Mano darbo grafikas dažnai neigiamai veikia mano asmeninį gyvenimą

²⁹44: Mano darbas tiesiogiai įtakoja mano šeimyninį/asmeninį gyvenimą

³⁰45: Mano darbas neigiamai veikia mano asmeninį gyvenimą

³¹46: Aš jaučiu, kad galiu būti bet kada atleistas iš šios organizacijos

³²47: Darbe aš nesijaučiu saugus

³³**48:** Man nėra suteiktos visos darbui reikalingos priemonės

³⁴**49:** Jaučiu, kad mano darbo aplinka (darbo vieta) yra prasčiau pritaikyta rezultatyviam darbui atlikti negu nuolatinių darbuotojų

³⁵**50:** Aš nesulaukiu paramos iš savo kolegų (nuolatinių kompanijos darbuotojų) jeigu prašau pagalbos reikiamui darbui atlikti

³⁶**51:** Jaučiu, kad mano kolegos mane diskriminuoja, nes esu įdarbintas per laikinojo įdarbinimo agentūrą

³⁷**52:** Mano santykiai su kolegomis darbe yra prasti