

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**KOKYBĖS VADYBOS MAGISTRO PROGRAMA**

**Laura Niaurė  
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>DARBUOTOJŲ NUOMOS PASLAUGOS KOKYBĖS VERTINIMAS</b>	<b>QUALITY EVALUATION OF STAFF RENTAL</b>
---	---

**Darbo vadovas:** doc.dr. Roma Adomaitienė

**Vilnius, 2023**

# TURINYS

ĮVADAS	5
1. DARBUOTOJŲ NUOMOS PASLAUGOS KOKYBĖ IR KLIENTŲ PASITENKINIMAS	8
1.1. Paslaugų kokybė ir jos valdymas	8
1.1.1. Paslaugų kokybės vertinimas	8
1.1.2. Paslaugų kokybės organizacijose valdymas	10
1.1.3. Paslaugų kokybės įtaka klientų pasitenkinimui	16
1.2. Darbuotojų nuomos paslaugos paskirtis ir ypatybės	18
1.2.1. Darbuotojų nuomos paslaugos apibūdinimas, raida ir tikslai	18
1.2.2. Darbuotojų nuomos paslaugos teikimo priežastys, tipai ir klientai	20
1.2.3. Darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimas	22
2. DARBUOTOJŲ NUOMOS PASLAUGOS KOKYBĖS VERTINIMO METODOLOGIJA	25
2.1. Tyrimo objektas, problema, tikslas	25
2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas	26
2.3. Tiriamos imties charakteristikos ir respondentų atranka	32
2.4. Tyrimo ribotumas	33
3. DARBUOTOJŲ NUOMOS PASLAUGOS KOKYBĖS VERTINIMO TYRIMO REZULTATAI	35
3.1. Laikinių darbuotojų dalyvavusių tyrime sociodemografinės charakteristikos	35
3.2. Laikinių darbuotojų suvoktos darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijų ir lūkesčių analizės rezultatai	37
3.2.1. Darbinimo proceso metu	37
3.2.2. Laikinojo darbo užsakymo metu	40
3.2.3. Atleidimo proceso metu	43
3.3. Laikinių darbuotojų patirtos darbuotojų nuomos paslaugos kokybės, pasitenkinimo ir lojalumo ryšys	46
3.4. Darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimo įžvalgos	49
IŠVADOS	54
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	57
SANTRAUKA	64
SUMMARY	66
PRIEDAI	68

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė** Autorių apibrėžtys, apibūdinančios vartotojų pasitenkinimo sampratą
- 2 lentelė** Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai
- 3 lentelė** Paslaugų kokybės modeliai
- 4 lentelė** Darbuotojų nuomos apibrėžčių palyginimas
- 5 lentelė** Anketinės apklausos pagrindinės klausimų grupės atlikimo seka
- 6 lentelė** Darbuotojų nuomos paslaugos suvoktos kokybės vertinimas darbinimo proceso metu pagal SERVQUAL kokybės kriterijus (laikinių darbuotojų perspektyva)
- 7 lentelė** Laikinių darbuotojų pasiskirstymas procentais vertinant veiksnius galėjusius turėti įtakos jų lūkesčiams darbuotojų nuomos paslaugos suvoktai kokybei darbinimo proceso metu
- 8 lentelė** Darbuotojų nuomos paslaugos suvoktos kokybės vertinimas laikinojo darbo užsakymo metu pagal SERVQUAL kokybės kriterijus (laikinių darbuotojų perspektyva)
- 9 lentelė** Laikinių darbuotojų pasiskirstymas procentais vertinant veiksnius galėjusius turėti įtakos jų lūkesčiams darbuotojų nuomos paslaugos suvoktai kokybei laikinojo darbo užsakymo metu
- 10 lentelė** Darbuotojų nuomos paslaugos suvoktos kokybės vertinimas atleidimo metu pagal SERVQUAL kokybės kriterijus (laikinių darbuotojų perspektyva)
- 11 lentelė** Laikinių darbuotojų pasiskirstymas procentais vertinant veiksnius galėjusius turėti įtakos jų lūkesčiams darbuotojų nuomos paslaugos suvoktai kokybei atleidimo proceso metu
- 12 lentelė** Laikinių darbuotojų pasiskirstymas pagal jų išreikštą lojalumą naudotis darbuotojų nuomos paslaugą teikiančių įmonių paslaugomis

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas** Darbuotojų nuomos paslaugos kokybės spragų modelis
- 2 paveikslas** N. Kano patraukliosios kokybės modelis
- 3 paveikslas** Konceptualus darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimo modelis  
(laikinojo darbuotojo perspektyva)
- 4 paveikslas** Principinė tyrimo schema
- 5 paveikslas** Laikinių darbuotojų Lietuvoje pasiskirstymas 2021 m.
- 6 paveikslas** Tyrime dalyvavusių respondentų sociodemografinės charakteristikos.  
Pasiskirstymas pagal lytį ir amžių
- 7 paveikslas** Tyrime dalyvavusių respondentų sociodemografinės charakteristikos.  
Pasiskirstymas pagal išsilavinimą
- 8 paveikslas** Tyrime dalyvavusių respondentų sociodemografinės charakteristikos.  
Pasiskirstymas pagal užimtumą
- 9 paveikslas** Tyrime dalyvavusių respondentų sociodemografinės charakteristikos.  
Pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį
- 10 paveikslas** Skirtingai darbuotojų nuomos paslaugos kokybę suvokiančių laikinųjų darbuotojų pasiskirstymas procentais pagal jų jaučiamą pasitenkinimą
- 11 paveikslas** Didesnį ir mažesnį pasitenkinimą darbuotojų nuomos paslaugos kokybe jaučiančių laikinųjų darbuotojų pasiskirstymas procentais pagal išreikštą jų lojalumą
- 12 paveikslas** Apibendrinti darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimo tyrimo rezultatai  
(laikinių darbuotojų perspektyva)

## IVADAS

**Darbo temos aktualumas.** Nuolat besikeičiančioje ir dinamiškoje verslo aplinkoje, darbuotojų nuomos paslaugas teikiančios įmonės, siekia išlikti konkurencingos ieškodamos tinkamiausių sprendimų šiems pokyčiams valdyti ir spręsti. Vienas didžiausių iššūkių ir vykdomos veiklos pažangos pagrindas neabejotinai yra gaunamomis paslaugomis patenkinti klientai. Būtina pastebėti, jog, laikinojo įdarbinimo įmonės teikia netipinę darbo santykių paslaugą ir šie darbo santykiai apima tris subjektus – pačią įdarbinimo įmonę, laikiną darbuotoją ir įdarbinimo įmonės paslaugų vartotoją (Švedaitė ir Tamošiūnas, 2012). Kitaip tariant, darbuotojų nuomos paslaugas teikiančios organizacijos aptarnauja du klientus, t. y. tą, kuris ieško darbo ir tą, kuriam reikalingas darbuotojas. Taigi, konkurencinis pranašumas bus pelnytas tik tuomet, kai abu klientai liks patenkinti teikiama paslauga ir atvirkščiai, jei nors vienas iš klientų nebus patenkintas – darbuotojų nuomos paslaugas tiekianti įmonė praras konkurencinį pranašumą.

Būtina atkreipti dėmesį, jog darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimas nėra sistemingai tyrinėjama sritis, todėl pasigendama moksliniais tyrimais pagrįstų duomenų apie laikinųjų darbuotojų suvoktą darbuotojų nuomos paslaugos kokybę darbinimo, laikinojo darbo užsakymo bei atleidimo procedūros etapų metu, kokios paslaugos kokybės dimensijos yra svarbiausios skirtinguose šios paslaugos teikimo etapuose.

Viena vertus, kaip teigia Usonis ir Bagdanskis (2008), darbuotojų nuomos paslauga naudinga verslui, kuomet *„reikalingi darbuotojai pakeisti nuolatinius darbuotojus, esant sezoniniams svyravimams, taip pat darbo sektoriuose, kuriuose yra didelė darbuotojų kaita arba įmonei planuojant plėsti veiklą užsienyje“*. Ši paslauga taip pat padeda spręsti nedarbo problemas bei leidžia efektyviau naudoti žmogiškuosius išteklius (Gimeno ir Benavides, 2002). Tuo tarpu iš laikinųjų darbuotojų perspektyvos patenkina turinčių ribotas nuolatinio darbo galimybes poreikius, o taip pat pasitarnauja siekiantiems daugiau lankstumo savo darbo laiko grafike, pavyzdžiui studijuojantiems ir / ar turintiems mažų vaikų asmenims (Kirk ir Belovics, 2008). Pasak autorių, laikinojo darbo privalumai asmenims taip pat suteikia galimybę išbandyti keletą sričių prieš pasirenkant norimą ilgalaikę darbo sritį, taip pat padeda likti darbo rinkoje sulaukusiems pensinio amžiaus arba ieškantiems papildomo pajamų šaltinio. Kita vertus, ši darbo santykių forma turi ir neigiamų aspektų asmenims, kurie šia paslauga naudojami. Darbo nuomos paslaugas teikiančios organizacijos laikiniejiems darbuotojams nesuteikia jų trokštamo saugumo ir stabilumo, be to, dažnai neužtikrinami tęstiniai darbo santykiai, taip pat susiduriama su ribotomis karjeros perspektyvomis bei psichologinėmis problemomis, kurias lemia šie ir kiti laikinojo darbo aspektai (Usonis ir Bagdanskis, 2008).

**Analizuojamos temos ištyrimo lygis.** Darbuotojų nuomos paslaugos pasaulyje ir Lietuvoje dažniausiai tyrinėjamos bendrame paslaugų kokybės, personalo valdymo ir vadybos bei teisinio reglamentavimo kontekste. Sistemingų tyrimų šia tema beveik nėra, o autorių, kurių mokslinių interesų laukas vienaip ar kitaip susijęs su darbuotojų nuomos paslaugų kokybės vertinimu, taip nėra daug. Darbo nuomos teisinio reguliavimo aspektus ir perspektyvas Lietuvoje apžvelgė Usonis ir Bagdanskis (2008). Detaliau šios paslaugos svarbą, trūkumus ir galimybes Lietuvoje pirmą kartą aptarė Cibulskas ir Petrienė (2014). Šiek tiek anksčiau Švedaitė ir Tamošiūnas (2012) pristatė darbuotojų nuomos paslaugą, kaip alternatyvą nedarbingumui mažinti, o Bartkus su kolegomis (2009) tyrinėjo išorinių išteklių panaudojimo viešojo sektoriaus organizacijose galimybes.

**Darbo naujumas.** Darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimas nėra sistemingai tyrinėjama sritis ir dažniausiai apima tyrimus, kuriais siekiama pagerinti kandidatų atranką arba pagrįsti darbo nuomos teisinius aspektus. Kitaip tariant, darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimas tyrinėjamas ne iš laikinojo darbuotojo perspektyvos, o iš įdarbinimo įmonės paslaugos vartotojo pusės, t. y. iš įmonės, kuri nuomojasi laikinuosius darbuotojus, perspektyvos. Dėl šios priežasties trūksta mokslinių tyrimų duomenų apie tai, kaip laikinieji darbuotojai suvokia darbuotojų nuomos paslaugos kokybę skirtingų šios paslaugos teikimo etapų metu.

**Darbo problema.** Trūksta mokslinių tyrimų duomenimis pagrįsto darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimo, kuris atspindėtų laikinųjų darbuotojų patirtį nuo pirminio aptarnavimo iki įgytos patirties po to, kai nustojama šia paslauga naudotis. Be to, lieka neaišku, kokios paslaugos kokybės dimensijos yra svarbiausios skirtinguose šios paslaugos teikimo etapuose ir kokie veiksniai turi įtakos laikinųjų darbuotojų pasitenkinimui naudojantis darbuotojų nuomos paslauga.

**Darbo tikslas** – atlikti darbuotojų nuomos paslaugos teikimo etapų kokybės vertinimą nuo pirminio klientų aptarnavimo darbinimo metu iki klientų įgytos patirties po to, kai nustojama naudotis šia paslauga.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą nustatyti svarbiausius darbuotojų nuomos paslaugos kokybės kriterijus.
2. Išanalizavus kokybės vertinimo metodų ir modelių ypatumus parengti kiekybinio tyrimo koncepciją.
3. Autorinio tyrimo metu nustatyti kokios darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijos yra svarbiausios skirtinguose šios paslaugos teikimo etapuose.

4. Įvertinti laikinųjų darbuotojų pasitenkinimo darbuotojų nuomos paslauga ir šios paslaugos kokybės įtaką jų lojalumui.
5. Sukurti darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimo modelio koncepciją.

**Darbo metodai.** Taikant *mokslinės literatūros analizės* metodą buvo apžvelgti Lietuvos ir užsienio autorių atlikti tyrimai bei jų rezultatai darbuotojų nuomos, paslaugų kokybės, jos vertinimo ir paslaugų kokybės valdymo temomis. Lyginant skirtingus mokslinius šaltinius tarpusavyje ir apibendrinus mokslinių darbų patirtį modeliuojant įvairias paslaugų kokybės vertinimo praktikas, buvo atlikta koncepcinė turinio analizė. Tai leido išsigryninti tiriamąjį reiškinį ir pastebėjus, jog tyrinėjant įvairius darbuotojų nuomos paslaugos kokybės aspektus nepakankamas dėmesys skiriamas laikinųjų darbuotojų suvoktai paslaugos kokybei ir pastarosios įtakai prognozuojamam klientų lojalumui vertinti, buvo suformuluota tyrimo problema. Siekiant įvertinti laikinųjų darbuotojų pasitenkinimo darbuotojų nuomos paslauga ypatybes ir nustatyti šios paslaugos kokybės įtaką laikinųjų darbuotojų lojalumui, buvo pasitelktas *empirinio tyrimo metodas* – aprašomasis kiekybinis tyrimas. Šiam tikslui įgyvendinti buvo pritaikyta anketinė apklausa, kuri parengta remiantis autorės adaptuotu SERVQUAL paslaugų kokybės vertinimo modeliu. Surinktų duomenų statistinė analizė atlikta IBM SPSS Statistics programinės įrangos paketu, o rezultatų vertinimui panaudota aprašomoji statistika. Susisteminus mokslinės literatūros analizės metu gautas įžvalgas su darbine autorės patirtimi *sintezės analizės* metodu buvo sukurtas darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimo modelio koncepcija.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys. Pirmoji dalis skirta darbuotojų nuomos paslaugos kokybės ir klientų pasitenkinimo jomis teoriniams aspektams pagrįsti. Pateikta detali mokslinės literatūros analizė, kuri apima paslaugų kokybės vertinimo, jos valdymo organizacijose bei klientų pasitenkinimo temas, atlikta darbuotojų nuomos paslaugos raidos ir ypatybių sisteminė analizė. Susisteminus svarbiausius darbuotojų nuomos paslaugos kokybę lemiančius veiksnius buvo suformuluota darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimo koncepcija. Antroji magistro baigiamojo darbo dalis skirta tyrimo metodikos pristatymui ir pagrindimui. Nustačius darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimo prieštarumą, kuomet paslaugos kokybė vertinama ne iš laikinojo darbuotojo perspektyvos, o iš darbuotojų nuomos paslaugos vartotojo perspektyvos, buvo išplėtota autorinio tyrimo metodologija. Parengtas anketinio tyrimo klausimynas, kurio pagrindą sudaro autorės adaptuotas SERVQUAL modelio metodas. Tyrimo tikslas atlikti darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimą atskleidžiant laikinųjų darbuotojų pasitenkinimo darbuotojų nuomos paslauga skirtinguose šios paslaugos teikimo etapuose ir nustatyti laikinųjų darbuotojų suvoktos paslaugos kokybės įtaką jų lojalumui.

# 1. DARBUOTOJŲ NUOMOS PASLAUGOS KOKYBĖ IR KLIENTŲ PASITENKINIMAS

Siekiant išnaudoti nenutrūkstamą prekių ir paslaugų mainų bei darbo vietų kūrimo potencialą darbuotojų nuomos paslauga tampa ypač svarbi ir aktuali šiuolaikiniame pasaulyje. Kadangi darbuotojų nuomos paslaugas teikiantys subjektai vienu metu aptarnauja du klientų tipus, t. y. laikinuosius darbuotojus, kurie ieško laikinojo darbo ir darbuotojų nuomos paslaugą naudojančius klientus, kurie ieško laikinųjų darbuotojų, šiame skyriuje nagrinėjami darbuotojų nuomos paslaugos kokybės ir klientų pasitenkinimo jomis teoriniai aspektai kartu apima ir bendras paslaugų kokybės vertinimo, jos valdymo organizacijose bei klientų pasitenkinimo temas.

## 1.1. Paslaugų kokybė ir jos valdymas

### 1.1.1. Paslaugų kokybės vertinimas

Apibrėžiant paslaugų kokybės sampratą, tikslinga pastebėti, jog paslauga yra ryšys tarp subjektų, kuomet paslaugas suteikianti pusė siekia patenkinti paslaugas gaunančios pusės lūkesčius ir poreikius (Pukelytė, 2010). Dažniausiai išskiriamos paslaugų savybės yra nepatvarumas, neatskiriamumas, trumpalaikiškumas, nekaupiamumas, heterogeniškumas, nuosavybės nebuvimas, neatsiejamumas, nematerialumas – neapčiuopiamumas, pateikimo kanalų nevienodumas, vienalaikiškumas (Drejeris, 2015). Šios savybės, kaip pažymi pats autorius, apibrėžia ribą tarp materialiąją, arba kitaip daiktinę formą, turinčiųjų bei nematerialių produktų, vadinamų paslaugomis. Kitaip tariant, paslauga yra ne kas kita, kaip veikla, kurią viena pusė gali pasiūlyti kitai, nebeturinti materialios formos bei kurios esminis tikslas – vartotojų lūkesčių ir poreikių tenkinimas. Bet tam, jog paslauga vartotojui pasidarytų naudinga, būtina nuolatos kontroliuoti ir užtikrinti jos kokybę.

Paslaugų kokybės reikšmę sunku pervertinti, nes jos nauda nekelia abejonių nei paslaugos teikėjui, nei jos gavėjui. Pirmiausia, paslaugų kokybė įvardinama kaip pagrindinis bei svarbiausias veiksnys leidžiantis sukurti sėkmingą ir klestinti verslą (Ladhari, 2009), nes daro didžiausią tiesioginį poveikį jas suteikiant (Gounaris, 2005). Taigi, apibūdinant paslaugų kokybę kaip tam tikrą veiklą, kuri naudinga paslaugos gavėjui, tuo pačiu daroma prielaida, kad ji bus naudinga ir paslaugos teikėjui (Kotler ir kt., 2015). Būtina atkreipti dėmesį, jog pasikartojantys pirkimai, pasitikėjimas, lojalumas bei ilgalaikių santykių užmezgimas tarp paslaugos teikėjo ir gavėjo yra suvoktos paslaugų kokybės rezultatas (Tas ir kt., 2019). Tai reiškia, jog siekiant suteikti kokybiškas paslaugas, būtina išsiaiškinti klientų lūkesčius, poreikius bei atrasti geriausius būdus juos patenkinti (Tarofder ir kt., 2016). Kadangi klientai pirmiausia lygina paslaugas ne su kitomis paslaugomis, o su tuo, ką tikėjosi gauti dar prieš jas gaunant, esama tam tikro neapibrėžtumo tarp



klientų tikėtinos ir suvokiamos paslaugos kokybės (Parasuraman ir kt., 1985). Taigi, nors paslaugų kokybės sampratą sudaro ganėtinai daug elementų, o paslaugų vartotojai savo dėmesį skiria skirtingiems kokybės aspektams (Urvikio, 2016), dauguma autorių (Zwart ir kt., 2018; Tomic, 2018) paslaugų kokybę apibūdina panašiai, t. y. kaip tam tikrą klientų pasitenkinimo lygį.

Skirtingas paslaugas teikiantys subjektai klientų pasitenkinimą naudoja, kaip universalų bei efektyvų būdą, siekiant pritraukti naujus klientus bei išlaikyti esamus. Kadangi klientai vertina ne tik teikiamas paslaugas, tačiau ir patiria emocijas, kurias susieja su jomis, atsiranda galimybė suformuoti paslaugų teikėjams naudingus klientų elgsenos modelius. Taigi, klientų pasitenkinimas yra paslaugų teikėjų esminis tikslas ir prioritetas (Shahraki, 2014).

Įvairūs autoriai pateikia labai panašią klientų pasitenkinimo sampratą (1 lentelė), kuri nurodo, jog klientų pasitenkinimas nusakomas pagal tai, ar paslauga atitiko visus klientų turėtus lūkesčius. Šiuo požiūriu, vartojamos ne paslaugos ar prekės, o patirtys, tas paslaugas ir prekes vartojant. Taigi, pasitenkinimas yra *dinamiškas*, nes naujos klientų patirtys ir žinios, keičia klientų supratimą apie paslaugų kokybę; *sudėtinis* procesas, nes apjungia visą vartojimo patirtį, t. y. prieš vartojimą, vartojimo metu ir praėjus neapibrėžtam laikui po to, kai baigiama vartoti prekę ar paslaugą; gali būti *nenuspėjamas*, nes veikiamas socialinių bei kultūrinių kontekstų (European institute of Public Administration, 2008).

### 1 lentelė

*Autorių apibrėžtys, apibūdinančios vartotojų pasitenkinimo sampratą*

Eil. Nr.	Autorius/metai	Apibrėžtis
1.	Gronholdt ir kt. (2000)	Tai aptarnavimo patirtis, kuomet susiduria klientų lūkesčiai su idealiu paslaugos suvokimu.
2.	Stašys ir Malikovas (2010)	Tai kliento emocinis reagavimas į skirtumą tarp to, ką tikimasi gauti bei to, kas gaunama.
3.	Krishnan ir Hari (2011)	Pasitenkinimas, kuomet paslauga ar produktas atitinka kliento esamus lūkesčius.
4.	Appiah-Gyimah ir kt. (2011)	Skirtumas tarp klientų lūkesčių bei realaus suvokimo.
5.	Mandal ir Bhattacharya (2013)	Tai kliento atsakas bei suvokiamas neatitikimas tarp turėtų lūkesčių ir faktinio rezultato.
6.	Kannan (2017)	Tai ryšys, atsiradęs tarp kliento patyrimo, gaunant konkrečią paslaugą arba produktą, bei tarp jo turimų norų ir lūkesčių.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal lentelėje pateiktus autorius

Vis dėl to, būtina pastebėti, jog klientų pasitenkinimas vertinamas ir kaip kliento siekis, ir kaip organizacijos veiksmų rezultatas (Vilkaitė-Vaitonė ir kt., 2016). Pirmuoju atveju, klientų pasitenkinimas aiškinamas kaip jų patiriamas jausmas (orientacija į klientus). Jei paslaugos atitiks turėtus klientų lūkesčius arba juos viršys, klientai bus patenkinti. Tuo tarpu, antrasis atvejis

aiškinamas kaip procesas, kuomet paslaugos teikėjai siekia klientų palankumo (orientacija į paslaugų teikėjus). Šiuo požiūriu (Zehra ir Arshad, 2019), paslaugos teikėjų gebėjimas ne tik numatyti klientų lūkesčius bei poreikius, tačiau ir gebėjimas juos patenkinti, lemia efektyvesnę paslaugų teikimą, o tuo pačiu ir didesnę pelną. Taigi, tai dvi, tos pačios monetos pusės.

Jei klientų pasitenkinimą galima apibrėžti, kaip ryšį tarp turimų lūkesčių ir realios klientų patirties (Shama, 1981), vadinasi jį galima įvertinti (Diržytė ir Patapas, 2013). Kitaip tariant, klientų pasitenkinimas yra paslaugų kokybės indikatorius, o keičiant paslaugos kokybę daromas poveikis ir klientų pasitenkinimui (Zeithaml ir kt., 1996). Tuo remiasi visa paslaugų rinkodara (Kotler ir Keller, 2007; Khudri ir Sultana, 2015; Siudikienė, 2016), nes paslaugų teikėjams klientų pasitenkinimas yra ne vien tikslas, tačiau ir esminis veiksnys suteikiantis konkurencinį pranašumą (Zikienė, 2010; Grigaliūnaitė ir Pilelienė, 2012).

Paslaugų kokybės vertinimas grindžiamas tuo, jog egzistuoja priežastinis ryšys tarp paslaugų kokybės ir pasitenkinimo (Parasuraman ir kt., 1985; Hurley ir Estelami, 1998). Kuo aukštesnė paslaugų kokybė, tuo didesnis klientų pasitenkinimas (Cronin ir Taylor, 1992). Be to, klientų pasitenkinimas sąlygoja tokius norimus rezultatus, kaip sąžiningumas ir bendradarbiavimas (Zehra ir Arshad, 2019). Didėjantis klientų pasitenkinimas teigiamai veikia jų lojalumą, todėl klientai turi daugiau intencijų mokėti papildomai, keičiasi paslaugos teikėjo įvaizdis bei pasitikėjimas juo (Akhavanfar, 2015).

Apibendrinant galima teigti, jog paslaugų kokybės samprata yra įvairialypė ir gana plati. Nors paslaugų kokybę vienareikšmiškai apibūdinti sudėtinga dėl jai įtaką darančių tiek objektyvių tiek subjektyvių veiksnių, vis dėl to, pagrindiniu kokybės sampratos centru galima laikyti klientą ir paslaugos teikėjo reputaciją. Suvokta klientų paslaugos kokybė lemia ar paslaugos teikėjas sugebės pritraukti bei išlaikyti klientus, todėl paslaugų teikėjai siekia užtikrinti geresnę paslaugos kokybę už konkurentus.

### **1.1.2. Paslaugų kokybės organizacijose valdymas**

Kokybę galima suprasti ir vertinti tiek objektyviai bei subjektyviai (Kaziliūnas, 2007). Kokybė būna objektyvi, bet kuomet siejasi su išoriniais apčiuopiamaisiais dalykais, kuriuos įmanoma išmatuoti faktais. Kokybė laikytina subjektyvia tada, kuomet yra pasitelkiama vartotojo nuomonė, vaizduotė, emocijos, asmeninė patirtis, norai, požiūris.

Ramanauskienė ir Trijonytė (2008) nustatė, jog paslaugų kokybę gali lemti vidiniai organizacijos teikiamų paslaugų kokybės parametrai, pavyzdžiui, personalo kompetencija, finansinės galimybės, techniniai elementai; ir išoriniai organizacijos teikiamų paslaugų vertinimo parametrai, pavyzdžiui, klientų nuomonė apie suteiktą paslaugą, klientų reagavimas į paslaugą bei atsiliepimai.

Teikiamų paslaugų kokybę vertinti galima pritaikius skirtingus kriterijus (2 lentelę). Pirmiausia galima išskirti paslaugų kokybės techninius ir funkcinius kriterijus. Pirmieji nurodo į paslaugos rezultatą, antrieji – kaip jis buvo pasiektas. Galima skirti dar ir trečią kriterijų – bendrąjį įvaizdį, kuris tarsi apjungia techninius bei funkcinius paslaugų kokybės kriterijus.

## 2 lentelė

### *Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai*

<b>Paslaugų kokybės kriterijai</b>	<b>Aprašymas</b>	<b>Autorius/metai</b>
Techninė kokybė	Tai paslaugos suteikimo rezultatas. Dažniausiai šią kokybę galima įvertinti, naudojant objektyvius parametrus, tačiau kai kurių konkrečių paslaugų atveju tai atlikti gali būti gana sunku.	Kang ir James (2004)
Funkcinė kokybė	Nustatoma bendrojoje srityje ir laikoma sąryšio tarp paslaugos suteikėjo bei kliento rezultatu. Šiuo atveju ypač svarbus aptarnaujančiojo personalo vaidmuo.	Grigaliūnaitė ir Pilelienė (2012)
Bendrasis (korporatyvinis) įvaizdis	Patirtimi grindžiamas dinamiškas paslaugų kokybės vertinimas, kuomet klientai lygina suteiktą paslaugą su ankstesne gauta analogiška paslauga ar reklamoje žadėta paslauga. Kaip tik šį, dinamišką, paslaugos kokybės vertinimą atspindi bendrasis (kooperatyvinis) įvaizdis.	Oakland (2014)

Šaltinis: sudaryta autorės pagal lentelėje pateiktus autorius

Skiriamos kelios konkrečios paslaugų kokybės kategorijos (Kinderis ir kt., 2011), kurios gali būti reikalingos, norint atlikti paslaugų kokybės vertinimą, tai: *kokybė pagal klientą*, kuomet vykdomi klientų kaip individų ir visų kartu paėmus norai; *profesionali kokybė*, kuri susijusi su teisingų metodų ir veikimo būdų išskleidimu tenkinti vartotojų poreikius paieška; ir *vadybinė kokybė*, kurios pagalba efektyviai ir našiai naudojami ištekliai tenkinant klientų poreikius.

Idealiu požiūriu, siekdami įvertinti suteikiamų paslaugų kokybę jų teikėjai turėtų atlikti šiuos veiksmus (Gargasas ir Mūgienė, 2012): užtikrinti grįžtamą ryšį su klientais, nustatyti klientų požiūrį į suteikiamą paslaugą, išnagrinėti klientų nepasitenkinimo priežastis, išsiaiškinti paslaugų tobulinimo kryptis, bei imtis veiksmų pagerinimams įgyvendinti.

Praktikoje paslaugų kokybės vertinimui naudojami įvairūs modeliai, kurie apjungia tiek teorinės tiek praktines žinias. Mokslinėje literatūroje paslaugų kokybės vertinimo modelius, galima skirstyti į tris grupes:

1. vartotojo kokybės suvokimo;
2. paslaugos teikimo proceso;
3. paslaugų teikimo sistemos.

Dėl šios priežasties, vertinant paslaugos kokybę, pirmiausia reikia pasirinkti tinkamiausią kokybės vertinimo modelį, kadangi nuo to priklausys paslaugos kokybės vertinimo patikimumas. Pritaikant

vieną ar kitą paslaugų kokybės vertinimo modelį, būtina atsižvelgti į išsikeltą vertinimo tikslą, bei kokios paslaugos kokybę siekiama įvertinti. Dažniausiai mokslinėje literatūroje aprašomi paslaugų kokybės vertinimo modeliai pateikiami 3 lentelėje:

### 3 lentelė

#### *Paslaugų kokybės modeliai*

<b>Modelio pavadinimas / autorius (metai)</b>	<b>Modelio apibūdinimas ir esmė</b>
Bendrai suvokiamas kokybės modelis, Gronroos (1984)	Bendrą suvokta paslaugos kokybė lemia laukiama ir patirta kokybė. Laukiama kokybė yra kelių veiksnių funkcija, o patirtos kokybės aspektai (techninis ir funkcinis) atspindi rezultato ir proceso kokybę.
Paslaugų kokybės spragų modelis (SERVQUAL), Parasuraman ir kt. (1985)	Kokybė formuojama vartotojo ir paslaugos teikėjo. Parodoma kaip 5 kokybės spragos įtakoja vartotojų kokybės supratimą.
4Q kokybės modelis, Gummesson (1993)	Klientų suvokiama kokybė lemiamą jų lūkesčių, patirties ir paslaugų teikėjo įvaizdžio. Atspindi keturis kokybės šaltinius: projektavimas, gamyba, pateikimas, ryšiai. Modelis orientuotas ir į procesą ir į klientą.
Meyer ir Mattmuller kokybės modelis, Langer (1997)	Šio modelio esmė yra atspindėti tiek išorinių aplinkos veiksnių, tiek klientų indelį į sąveiką paslaugos vartojimo metu. Paslaugos kokybės užtikrinimo procesas yra sudėtingas visą paslaugos teikimo laiką.
Norman ydingo ir pozityvaus ratų modelis	Remiamasi darbo sąlygomis, personalo darbu bei motyvacija organizacijoje. Jei šie aspektai organizacijoje formuoja neigiamą atmosferą ir nesprendžiamos viso to giluminės priežastys, tai organizacija patenka į ydingą ratą, kuris trukdo organizuoti, gaminti ir teikti kokybiškas paslaugas.
Brogowicz, Delene ir Lynth apibendrintas paslaugų kokybės modelis	Tai įvairių tyrėjų požiūrių į paslaugų kokybę sintezė. Modelio centre techninės ir funkcinės kokybės koncepcijos, papildytos kokybės spragomis, dimensijomis ir veiksniais sąlygojančiais jos suvokimą. Modelis laikomas metodologiniu pagrindu išsamiam paslaugų kokybės vertinimui.
Kano paslaugų kokybės modelis, Kano ir kt. (1984)	Šis modelis buvo sukurtas, kad padėtų nustatyti ir suprasti ryšį tarp paslaugos atlikimo ir klientų pasitenkinimo. Modelio analizuojami požymiai yra skirstomi į 5 kategorijas: patrauklumas, vienpusiškas vertinimas, privalomosios paslaugos savybės, skirtingumas. Dėmesys skiriamas klientų paslaugos kokybės suvokimui.

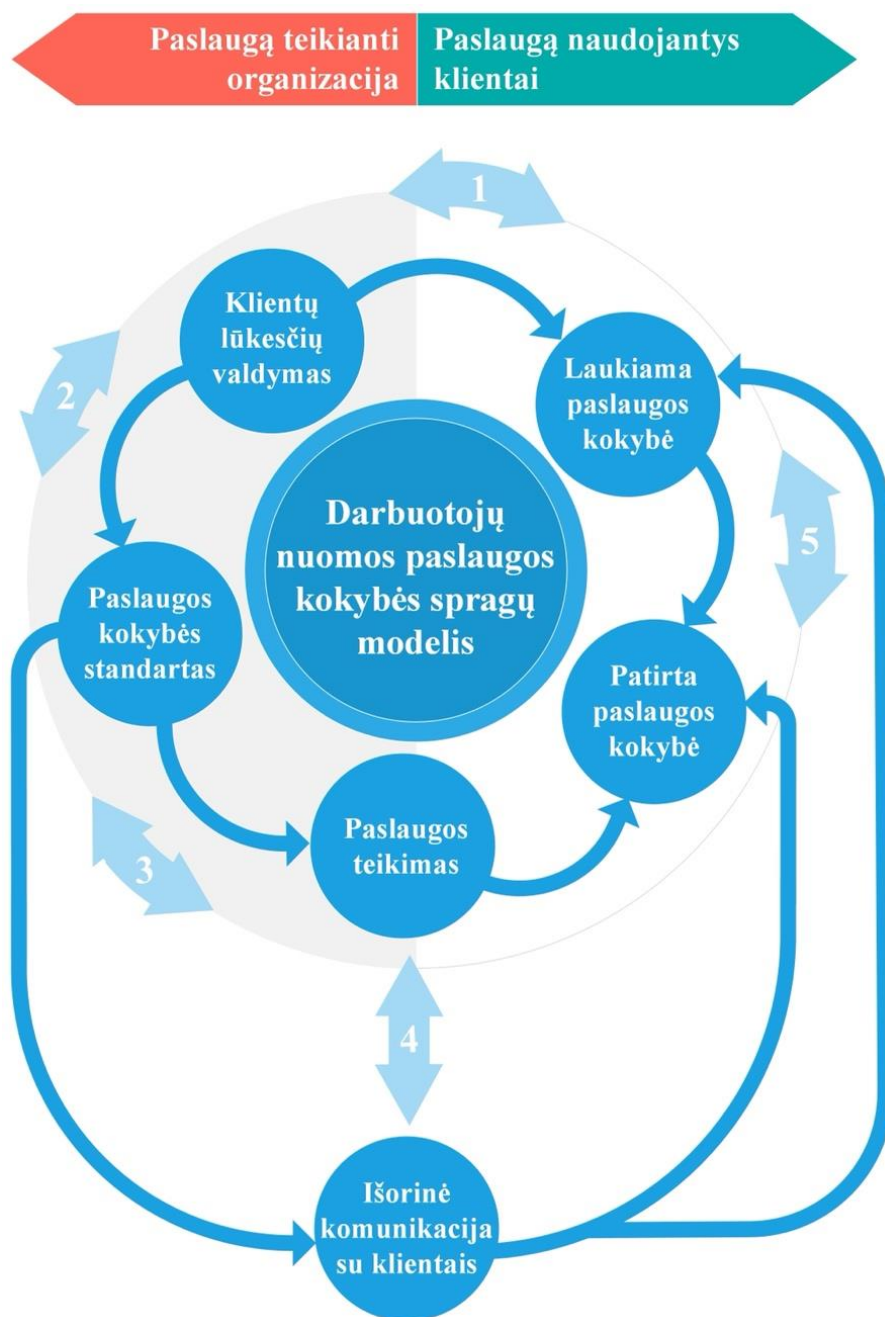
Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal lentelėje pateiktus autorius

Skirtingų modelių gausa atskleidžia paslaugų kokybės vertinimo sudėtingumą, todėl jų taikymas privalo būti iš anksto apgalvotas. Būtina pabrėžti, jog kiekvienas modelis turi savo privalumų bei trūkumų ir dėl šios priežasties analizuojant paslaugų kokybę dažnai būna taikomi keli modeliai vienu metu.

Dažniausiai paslaugų kokybei vertinti naudojami SERVQUAL (Parasuraman ir kt.,1985; 1988; 1991) ir Kano (Kano ir kt., 1984) modeliai bei jų variacijos. SERVQUAL modelis paremtas kokybės spragų idėja (Parasuraman ir kt.,1985), kuri vėliau buvo išplėtota (Parasuraman ir kt., 1988; 1991) ir virto metodu leidžiančiu įvertinti suvoktą paslaugos kokybę. Darbuotojų nuomos paslaugos kokybės spragų modelio schema pateikta 1 paveiksle.

### 1 paveikslas

*Darbuotojų nuomos paslaugos kokybės spragų modelis*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Parasuraman ir kt. (1985)

Iš paveikslė pateiktos schemos matyti, jog darbuotojų nuomos paslaugos kokybę formuoja paslaugą teikiančios organizacijos ir ją naudojančių klientų tarpusavio sąveika. Pagal šį modelį, organizacijos siekdamas gerinti darbuotojų nuomos paslaugos kokybę siekia valdyti klientų lūkesčius, tačiau tai dar negarantuoja, jog joms pavyks tuos lūkesčius teisingai suprasti. Toks galimas neatitikimas tarp klientų lūkesčių ir darbuotojų nuomos paslaugą teikiančių organizacijų galimybių juos teisingai suprasti ir yra vadinamas *pirmąją spraga*. Šiuo atveju taip nutikti galėtų, jei paslaugą teikianti organizacija remtųsi nepakankamais ar klaidingais rinkos tyrimais ir priimtų netinkamus sprendimus. *Antroji spraga* yra pirmosios pasekmė, kadangi klaidingai suprasdamos klientų lūkesčius darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios organizacijos negali užtikrinti tinkamo šios paslaugos kokybės standarto, kuris atlieptų tikruosius jų lūkesčius. Tokią paslaugos kokybės spragą dar labiau didina nepakankamai aukšti organizacijos vadovybės įsipareigojimai bei bendros paslaugų kokybės valdymo praktikos nebuvimas.

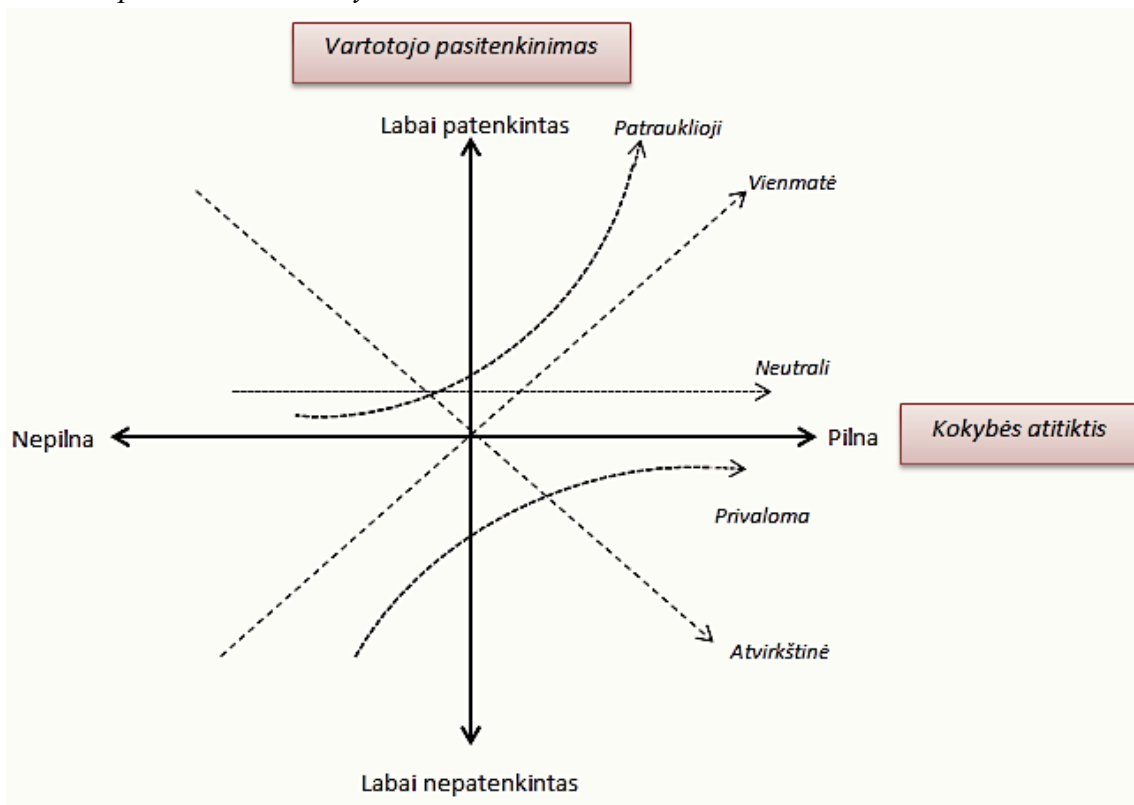
Darbuotojų nuomos paslaugos teikimo nukrypimas nuo organizacijoje nustatyto paslaugos kokybės standarto yra vadinamas *trečiąja spraga*. Taip galėtų nutikti tiek dėl nepakankamos darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios organizacijos personalo kompetencijos, tiek dėl organizacijoje kylančių konfliktų, komandinio darbo praktikos nebuvimo, etc. *Ketvirtoji spraga* nusakoma, kaip komunikacinis neatitikimas apie teikiamą darbuotojų nuomos paslaugą, pavyzdžiui, realybės neatitinkančių arba klaidinančių teiginių apie teikiamą paslaugą viešinimas žiniasklaidos priemonėse.

Paskutinė, *penktoji spraga*, šiame modelyje yra pirmų keturių spragų rezultatas. Ji atskleidžia klientų lūkesčių darbuotojų nuomos paslaugos kokybei ir realios patirties gaunant šią paslaugą neatitikimą. Kuo šis neatitikimas bus didesnis, tuo prasčiau klientai vertins darbuotojų nuomos paslaugos kokybę ir atvirkščiai, kuo neatitikimas tarp klientų lūkesčių paslaugos kokybei ir realios jų patirties bus mažesnis, tuo paslaugos kokybė bus vertinama geriau. Remiantis šiuo dėsniumu, tie patys autoriai (Parasuraman ir kt., 1988), sukūrė SERVQUAL metodiką, leidžiančią apskaičiuoti klientų suvoktą paslaugos kokybę pagal tam tikras jų suvokiamas dimensijas, tokias kaip, paslaugos apčiuopiamumą, patikimumą ir kt.

Kitas mokslinėje literatūroje dažnai sutinkamas paslaugų kokybės vertinimo modelis padeda nustatyti ir suprasti ryšį tarp paslaugos atlikimo ir klientų pasitenkinimo (Lee ir kt., 2011). Šis modelis (2 pav.), dar vadinamas N. Kano patraukliosios kokybės modeliu, padeda tyrėjams suprasti paslaugų kokybės savybių vaidmenį ir atvaizduoja kokybės struktūrą, kuri paremta klientų pasitenkinimu konkrečiomis savybėmis ir pakankamumo laipsniu.

## 2 paveikslas

### N. Kano patraukliosios kokybės modelis



Šaltinis: Ruževičiūtė ir Ruževičius (2010)

Kokybės savybės priklausomai nuo ryšio pobūdžio klasifikuojamos į penkias suvokiamas kokybės kategorijas (Lofgren ir kt., 2011):

**Privaloma kokybė** – tai kokybės savybės, kurios atlieka bazines funkcijas ir kurių buvimas nesukelia **daugiau** pasitenkinimo, tačiau šių savybių nebuvimas sąlygoja neapsitenkinimą. Tai savybės, kurių klientai garsiai neįvardina, nes jas priima kaip būtinas. Jų buvimas nekelia pasitenkinimo, tačiau jų nebuvimas arba išpildymas ne iki galo iškart kelia nepasitenkinimą. Kokybės kontrolė yra pagrindinė funkcija organizacijoje, užtikrinanti šią dimensiją.

**Vienmatė kokybė** – ši savybė sukelia klientų pasitenkinimą kai ji yra ir nepasitenkinimą kai jos nėra. Klientų pasitenkinimas yra tiesiogiai proporcingas savybių išpildymo lygiui – kuo aukštesnis išpildymo lygis tuo didesnis ir klientų pasitenkinimas. Tai kokybės savybės, kurias klientai įvardina garsiai ir tai sritis, kurioje vyksta pagrindinė konkurencija. Pagrindinė funkcija užtikrinanti šią dimensiją įmonėje yra kokybės gerinimas

**Patraukloji kokybė** – šios savybės apibūdinamos kaip netikėtos ir malonios klientams, t. y. sukelia pasitenkinimą kai jos yra, bet nesukelia nepasitenkinimo kai jų nėra. Šios savybės susijusios su įmonėje vykstančiomis inovacijomis ir siekiu rasti naujus būdus patenkinti klientų pasitenkinimą. Šių savybių vartotojai neįvardina ir nesitiki.

**Atvirkštinė kokybė** – tai savybės, kurių buvimas kelia nepasitenkinimą, o nebuvimas - pasitenkinimą.

**Neutrali kokybė** – tai savybės, kurioms vartotojas yra abejingas, jos negali sukelti vartotojo nei pasitenkinimo, nei nepasitenkinimo.

Apibendrinant šiame skyriuje pateiktą informaciją, galima daryti išvadą, jog apibrėžiant paslaugos kokybės vertinimą, naudinga pačią kokybę suprasti tiek objektyviai tiek subjektyviais matais. Objektyvumą galima matuoti, kai jis siejasi su išoriniais apčiuopiamais dalykais, o subjektyvumas remiasi nuomone, vaizduote, emocijomis, asmenine patirtimi, norais bei požiūriais ir taip pat gali būti matuojamas. Norint įvertinti paslaugos kokybę ir pasirenkant kokybės vertinimo modelį prasminga išsikelti vertinimo tikslą ir nustatyti kokia paslauga yra matuojama. N. Kano patrauklios kokybės modelis vertinant paslaugų kokybę turi keletą svarbių privalumų, jis padeda susidėlioti prioritetus. Aukščiausias ir svarbiausias prioritetas skiriamas privalomajai kokybei, nes jis užtikrina tiek produkto tiek paslaugos kūrimą. Tokiu būdu užtikrinus privalomąsias paslaugos kokybės savybės turėtų būti įgyvendinta sekančiu prioritetu vienmatė kokybė, kuri turi didžiausią įtaką vartotojų pasitenkinimui. Taigi, patrauklios kokybės savybių analizė leidžia geriau suprasti klientų poreikius, juos identifikuoti, diferencijuoti ir pritaikyti tiksliniam segmentui.

Tuo tarpu SERVQUAL modelio vienas didžiausių pranašumų yra tai, kad identifikavus klientų suvokiamas paslaugos kokybės dimensijas galima patikimai įvertinti ir išmatuoti neatitikimą tarp klientų lūkesčių teikiamai paslaugai ir realios jų patirties, o tai, leidžia darbuotojų paslaugą teikiančioms organizacijoms įsivertinti teikiamų paslaugų kokybę ir palyginti ją, su kitų organizacijų paslaugų kokybe.

### **1.1.3. Paslaugų kokybės įtaka klientų pasitenkinimui**

Pagrindinis šiuolaikinės paslaugų pramonės iššūkis yra užtikrinti puikią paslaugų kokybę ir aukštą klientų pasitenkinimą (Hung ir kt., 2003), nes taip pelnomas konkurencinis pranašumas (Fitzsimmons ir Fitzsimmons, 1994). Paslaugų kokybės tyrimai padeda specialistams veiksmingai valdyti teikiamas paslaugas (Parasuraman ir kt., 1985). Dėl šios priežasties bet kokia verslo strategijai neatskiriama nuo klientų aptarnavimo kokybės ir kokybiškų paslaugų užtikrinimo (Hung ir kt., 2003). Pagrindinis teikiamų paslaugų kokybės supratimas grindžiamas suvokimu, jog organizacija vartotojams pateikusi kokybiškas paslaugas ir pati gauna naudą. Taip yra dėl to, jog paslaugų kokybė gana svarbus veiksnys organizacijos augimui, patvarumui, kompetentingumo didinimui, veiklos strategijai, sėkmei (Bahadori ir kt., 2011); tai kaip išsami bei efektyvi vadybos



darbotvarkė. Dėl šios priežasties paslaugas teikiantys subjektai turėtų būti suinteresuoti plėtoti paslaugų kokybės vadybą bei dalį resursų skirti paslaugų kokybės tobulinimui.

Reikšmingą poveikį teikiamų paslaugų kokybei turi pačios įmonės valdymas. Įsteigus kokybės vadybos sistemą, galima sėkmingiau kontroliuoti paslaugų kokybę, taikantis prie klientų poreikių. Ši sistema nenutrūksta analizuoja veiksnius darančius poveikį paslaugų kokybei ir tuo pačiu klientų pasitenkinimui, juos kontroliuoja ir padeda ją pagerinti (Sattar ir kt., 2018). Tokiu būdu stiprinimi paslaugos teikėjų ir gavėjų tarpusavio ryšiai. Vis dėl to, svarbiausia paslaugų kokybės koncepcijos ašis vis tik yra klientas (Adomavičienė ir Pukelytės, 2010), jis yra kokybės arbitras (Kotler ir kt., 2015). Svarbu paminėti, kad visuomenėje vykstantys procesai taip pat gali pakeisti jos narių lūkesčius bei poreikius, todėl keičiasi ir klientų reikalavimai paslaugoms. Dėl šios priežasties paslaugų kokybę reikia suvokti kaip nuolat besivystančią dimensiją, ir ji turi būti tobulinama, gerinama (Gargasas ir Mūgienė, 2012; Vyšniauskienė, 2014; Laurano. 2019).

Globalizacijos procesai ne tik atveria naujas galimybes, bet ir dar labiau didina konkurenciją, todėl organizacijoms būtina skirti pakankamą dėmesį paslaugų kokybės gerinimui, suprasti, kaip kokybę apibūdinama, kokie komponentai ją sudaro ir siekti ne vien pritraukti klientus, tačiau ir juos išlaikyti. Šiandien neabejojama, jog vienas svarbiausių veiksnių, kuris skatina organizacijas, teikiančias paslaugas, konkuruoti, užkariauti rinką ar joje išsilaikyti – teikiamų paslaugų kokybė ir jų gerinimas (Regalskaja ir Korsakienė, 2011).

Organizacijos suteikiamų paslaugų kokybę atskleidžia vartotojų jomis pasitenkinimas. Šio veiksnio įvertinimas parodo organizacijos efektyvų darbą, sėkmę, klientų pasitikėjimą organizacija ir jų lojalumą (Zehra, Arshad, 2019). Klientai tiesiog savaime lojalūs netampa, tam būtinas jų pasitenkinimas suteikiamų paslaugų kokybe. O gerinant paslaugų kokybę ir tenkinant klientų lūkesčius bei poreikius, organizacijos veikla sėkmingai plėtosis (Ramanauskienė ir Trijonytė, 2008). Tai yra esminė prielaida organizacijos paslaugų kokybės tobulėjimui bei gerėjimui. Teigiamą paslaugų įvaizdžio modeliavimą visuomenėje, esamų klientų poreikių tenkinimą bei naujų potencialių klientų pritraukimą gali užtikrinti tik aukšta paslaugų kokybė.

Paslaugų kokybė bei vartotojų pasitenkinimas laikytinas kiekvienos organizacijos gyvybingumo šaltiniu (Bagdonienė, Zemblytė, 2005). Tai įpareigoja paslaugas teikiančių organizacijų vadovus ieškoti efektyvių ir veiksmingų priemonių, siekiant ne tik įvertinti paslaugų kokybės poreikių kaitą, bet ir leidžiančių organizacijos viduje priimti būtinus sprendimus. Šiems tikslams pasiekti pasitelkiami paslaugų kokybės modeliai. Teikiančios paslaugas organizacijos tikisi, jog gerinama paslaugų kokybė padės nukreipti darbuotojus kokybės misijai realizuoti – patenkinti klientų bei kitų suinteresuotų šalių poreikius (Bagdonienė, Hopenienė, 2004). Kitaip tariant, paslaugas teikiančių organizacijų kokybės parametrai turi tenkinti klientų poreikius ir atitikti organizacijų galimybes. Todėl, siekdamos aukštos klientų aptarnavimo kokybės,

organizacijos turi analizuoti kintančius klientų poreikius bei augančią jų patirtį, įvertinti organizacijoje vykstančius procesus, atsižvelgti į turimus išteklius ir nuolatos koreguoti savo veiklą, prisitaikant prie kintančių rinkos sąlygų (Gargasas, Mūgienė, 2012).

Prie suteikiamų paslaugų kokybės tobulinimo galima priskirti organizacijos valdymo procesus – organizacinės kultūros kūrimą. Pastebėtina, jog ją atskleidžia tokie organizacijoje vykstantys procesai, kaip vadybinio personalo narių kultūra, vadybos veiklos sąlygų kultūra, dokumentavimo sistemos kultūra ir valdymo procesų planavimo bei organizavimo kultūra (Vveinhardt, 2011). Taigi, paslaugų kokybės tobulinimas daro poveikį ne tik paslaugas teikiančių organizacijų rezultatams, tačiau ir paslaugos teikimo procesams. Dėl šios priežasties, tobulindamos suteikiamų paslaugų kokybę organizacijos ne tik analizuoja ir vertina esamus bei numatomus klientų lūkesčius bei poreikius, tačiau kartu puoselėja ir vidinę organizacijos narių kultūrą, telkdamos savo darbuotojus palaikyti glaudų tarpusavio ryšį bendram tikslui – patenkintiems klientams.

## **1.2. Darbuotojų nuomos paslaugos paskirtis ir ypatybės**

Šioje magistrinio darbo dalyje nagrinėjamos darbuotojų nuomos paslaugos ypatybės, detaliai analizuojamos paslaugos teikimo priežastys bei aptariama klientų tipologija. Daroma prielaida, jog sėkmingas darbuotojų nuomos paslaugos kokybės valdymas neįsivaizduojamas be laikinųjų darbuotojų patirties įvertinimo.

### **1.2.1. Darbuotojų nuomos paslaugos apibūdinimas, raida ir tikslai**

Darbo rinkos racionalizavimas ir modernizavimas sąlygojo būtinybę organizacijoms ieškoti naujų, universalesnių darbo organizavimo pavidalų. Kadangi inovacijoms atsirasti ne visada pakanka vidinių išteklių, naujų idėjų, praktikų, procesų prireikia ieškoti už savo organizacijos ribų (Cibulskas ir Petrienė, 2014). Ganėtinai aktualūs tampa organizacijų santykiai, kurie teikia galimybę dalintis reikalinga ir naudinga informacija, reikiama ištekliais bei tuo pačiu vystyti dirbančiųjų kompetencijas per mokymąsi kitose organizacijose.

Vis labiau populiarėjanti lankstaus darbo samdos panaudojimo forma yra laikinų darbuotojų samdymas iš įdarbinimo paslaugas teikiančių įmonių; dar kitaip vadinamas tiesiog – darbuotojų nuoma. Pažymėtina, jog darbo nuoma, kuri kitaip dar gali būti vadinama laikiniu darbu, personalo nuoma, agentūriniu darbu, darbuotojų skolinimu, yra viena sparčiausiai augančiųjų nestandartinių darbo samdos formų (Usonis ir Bagdanskis, 2008). Darbo nuoma paprastai reiškia tai, kai organizacijoje laikinai, pagal darbo sutartį, dirba kitos organizacijos darbuotojas, kuris paklūsta vietinei vidinei darbo tvarkai.

Darbuotojų nuoma skirtingų autorių apibūdinama nevienodai, tai iliustruoja 4 pateikta lentelė:

#### 4 lentelė

##### *Darbuotojų nuomos apibrėžčių palyginimas*

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Autorius/metai</b>	<b>Apibrėžtis</b>
1.	Stankevičienė ir Lobanova (2006)	Tai personalo paieškos bei atrankos procesas, kurį vykdo darbuotojų nuomos paslaugą teikianti organizacija tam, kad ieškančios naujų darbuotojų organizacijos pasinaudotų jų paslaugomis.
2.	Bartkus ir kt. (2009)	Tai netikras įmonės darbuotojų perleidimas, kuomet su darbuotoju yra sudaroma samdos sutartis; joje darbuotojas įsipareigoja darbinę veiklą atlikti ne darbdaviui, bet jo nurodytiesiems tretiesiems asmenims, pakludamas jų nustatytajai darbo tvarkai, jų nurodymams dėl šio darbo atlikimo.
3.	Bakanauskienė (2009)	Tai verslo paslauga, kada darbuotojas yra išnuomojamas ir pasirašoma paslaugų sutartis. Ši paslauga įgalina darbdavius veiksmingiau ir lanksčiau valdyti organizacijos žmogiškuosius išteklius. Į paslaugą įeina personalo atranka bei jo nuoma ilgalaikiu arba trumpalaikiu pagrindu, t. y. apibrėžtą laikotarpį.
4.	Cibulskas ir Petrienė (2014)	Tai trumpalaikis arba ilgalaikis darbuotojų „paskolinimas“ kitam įmonės padaliniui ar kitai įmonei. Pastaruoju atveju tikrasis darbdavys pats moka atlyginimą darbuotojui, bet iš darbuotoją priimančios įmonės gauna „nuomos“ mokestį už to darbuotojo atliekamą darbą.
5.	Kligienė (2014)	Tai darbo santykių forma, kuomet tikrasis darbuotojo darbdavys jį „paskolina“ kitai įmonei.
6.	Bossidy (2020)	Tai laikinasis darbuotojo perkėlimas į kitą veiklos padalinį ar į žinybą karjeros tikslais, darbinei veiklai konkrečiame projekte arba tarpžinybiniais ryšiams pagerinti.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal lentelėje pateiktus autorius

Remiantis 4 lentelėje pateiktomis darbuotojų nuomos apibrėžtimis, apibendrinant galima sakyti, kad darbuotojų nuoma – tai laikinasis darbuotojų nuomojimas tam tikram darbui atlikti konkrečiam laikotarpiui.

Darbuotojų nuomos atsiradimui paskata buvo 1960 m. prasidėjusi didžiųjų korporacijų griūtis bei dominavimas (Molenda ir Mykowska, 2004; cit. Samukaitė, 2009). Konkurencijos ir ekonomikos augimas paskatino organizacijas ieškoti efektyvesnių metodų veiklai vystyti. Taip atsirado bei pradėjo plėstis kooperacija tarp organizacijų, pasiliekant kontrolę vien pagrindiniams organizacijos veiklos procesams. Paaiškėjus, jog didžiulių korporacijų restruktūrizacija bei dalinės veiklos perdavimas nedidelėms organizacijoms, suteikia kur kas didesnę ekonominę poveikį, atsirado galimybės toliau vystyti darbuotojų nuomos paslaugas. Taigi, naujų darbo santykių formų

atsiradimui darbo rinkoje turėjo nuolatinę kaita, dinamiški verslo planavimo ir organizavimo procesai bei globalizacija, o viena sparčiausiai pasaulyje populiarėjančių darbo samdos formų tapo darbuotojų nuoma (Bartkus ir Mickaitis, 2009).

Darbuotojų nuomos paslaugos atsiradimui Lietuvoje didžiausią įtaką padarė Lietuvoje savo veiklą pradėjusios užsienio kompanijos, kurioms tokia samdos forma nauja nebuvo. Svarbu paminėti, jog iš pradžių darbuotojų nuomos paslauga Lietuvoje iš esmės nebuvo reguliuojama įstatymais ir kitais teisės aktais, todėl iškildavo įvairių klausimų bei ginčų visoms suinteresuotoms pusėms. Kaip nurodo Ambrazevičiūtė (2018, p. 111), „*kuriant laikinojo darbo reglamentavimo sistemą, buvo stengiamasi akcentuoti jos lankstumą, ir, atitinkamai, patrauklumą darbdaviams (darbo naudotojams)*“. Suregulius teisinius darbuotojų nuomos paslaugos aspektus Lietuvoje, buvo sudarytos tinkamos sąlygos šią paslaugą vystyti, todėl pradėjo kurtis daugiau darbuotojų nuomos paslaugas teikiančių verslų ir mūsų šalyje. Apibendrinus, galima teigti, jog darbuotojų nuoma Lietuvoje nors ir santykinai nauja, tačiau gana sparčiai populiarėjanti darbuotojų darbo organizavimo bei valdymo forma.

Kadangi darbuotojų nuomos paslauga suteikia verslo klientams galimybę žymiai lanksčiau valdyti personalo poreikį bei išvengti naujų darbuotojų įdarbinimo tiesiogiai savo organizacijoje, pagrindiniu šios paslaugos tikslu laikomas darbo santykių administravimo supaprastinimas ir personalo valdymo efektyvumo didinimas (Bossidy, 2020). McKenzie Associates (2013) pateikia jų daugiau: darbuotojų ugdymą; darbuotojų perkvalifikavimą (pvz., personalo skyriaus darbuotojas siunčiamas mokytis buhalterijos, jog ateityje galėtų dirbti buhalteriu); strateginį vystymą (pagerinti vadybinius organizacijos darbuotojų sugebėjimus); organizacijos darbuotojų konfliktų sprendimą, etc.

Apibendrinant galima teigti, jog bendriausia prasme darbuotojų nuoma yra efektyvi ir optimali verslo strategija, kuomet viena organizacija tiesiog paveda kitai atlikti konkrečią veiklos, kurioje ta organizacija specializuojasi, funkciją. Darbuotojų nuomos paslauga sudaro galimybę lanksčiai ir greitai planuoti personalo narių sudėtį, optimaliai valdyti rizikas susijusias su darbuotojų poreikio kaita, lanksčiai planuoti darbus savo organizacijoje.

### **1.2.2. Darbuotojų nuomos paslaugos teikimo priežastys, tipai ir klientai**

Nauja darbuotojų samdos forma iš pradžių populiori buvo, kuomet atlikti darbams nebuvo reikalinga itin aukšta dirbančiųjų kvalifikacija. Darbuotojus nuomodavo įvairių koncertų, renginių organizavimui, prekių rinkimui, krovinių krovimui bei panašioms darbams. Dabartiniu metu vis dažniau organizacijos darbuotojus nuomojasi ne tik taupydamos laiką (Mamoon, 2013), tačiau ir tos, kurios ieško aukštos kompetencijos ir kvalifikacijos specialistų (Šupealā, 2018). Ši nuomos paslauga, yra vienas būdų darbuotojo darbo tinkamumui išbandyti prieš sudarant nuolatinę darbo

sutartį, nes nereikia didinti darbuotojų skaičiaus, taip pat padeda darbdaviams rasti specifinę kvalifikaciją turinčius darbuotojus, o taip pat išvengiant įdarbinimo bei kitų administracinių kaštų (Usonis ir Bagdanskis, 2008, p. 67).

Skirtingi autoriai nurodo (Sullivan, 2007; Bossidy, 2020) ir daugiau priežasčių, kodėl skirtingos organizacijos galėtų rinktis darbuotojų nuomos paslaugas:

- jeigu neturima pakankamai vidinių išteklių darbuotojų atrankai bei administravimui;
- ieškoma papildomų darbuotojų, bet juos priimti nuolatiniam darbui nesiryžtama dėl užsakymų svyravimų ar vykdomos veiklos aplinkos neapibrėžtumo;
- skubiai ieškoma daug darbuotojų neapibrėžtam laikotarpiui;
- norima atskirti tam tikros vienos darbuotojų grupės administravimą;
- trūksta konkrečios kvalifikacijos darbuotojų, bet jiems nenumatyta etatų;
- dėl finansinė naudos (nuomoti darbuotojus apsimoka finansiškai)

Be to, atsižvelgiant į faktą, kam yra išnuomojamas darbuotojas, darbuotojų nuoma gali būti trijų tipų: vidinė, išorinė ir savanorių sektorius.

Vidinė darbuotojų nuoma – tai darbuotojų nuomojimas savo pačios organizacijos padaliniui ar skyriui. Vidinė darbuotojų nuomos paslauga yra vertinga profesinio augimo galimybė darbuotojams, ypač jeigu organizacijos struktūra yra itin hierarchinė ir karjeros galimybės gana ribotos. Ši darbuotojų nuomos forma tinkama trumpalaikėms užduotims arba projektams atlikti. Taip darbuotojas gali įgyti naujų gebėjimų, patirties, be būtinumo pereiti dirbti į kitą organizaciją, t. y. nepraranda galimybės tęsti ankstesnės savo veiklos (Palmer, 2015). Taip darbuotojas praplečia savo akiratį, didina pasitikėjimą savomis jėgomis, o organizacija, taikydama vidinę nuomą, užsitikrina dirbančiųjų kompetencijų augimą bei formuoja vadovybės rezervą (Cibulskas ir Petrienė, 2014).

Išorinės darbuotojų nuomos atveju darbuotojai laikinam darbui nuomojami kitai organizacijai (Bossidy, 2020). Šis nuomos tipas gali būti naudingas visoms trimis sandorio šalims – pačiam darbuotojui, darbuotoją „skolinančiai“ organizacijai ir darbuotoją priimančiai organizacijai. Šiais organizacijų santykiais yra plėtojami bendradarbiavimo ryšiai ir tinklai, atsiranda papildomos galimybės kaip sužinoti apie konkretaus darbo atlikimo alternatyvas. „Skolinanti“ organizacija gali įgyti lankstesnių darbuotojų, kurie turi platesnių gebėjimų ir žinių, o darbuotoją priimančioji gali gauti naujų idėjų. Taip pat darbuotojų nuomos galimybė dažnai praverčia, siekiant užsitikrinti socialiai atsakingos organizacijos ir (ar) gero darbdavio reputaciją (Cibulskas ir Petrienė, 2014).

Savanorių sektorius tai toks darbo nuomos tipas, kai darbdaviai išleidžia savo darbuotojus dirbti savanorių organizacijose dažniausiai trumpam laikui, kaip pvz., 100 valandų (per konkretų laikotarpį ar vienu kartu). Ši darbuotojų nuomos paslauga paprastai būna apmokama iš ryšių su

bendruomene biudžeto (Palmer, 2015). Organizacijoms vis labiau įsivertinant savo socialinę atsakomybę ir kuriant socialiai atsakingo verslo įvaizdį, nuomoti darbuotojus savanorių sektoriui tampa patrauklia galimybe.

Darbuotojų nuoma yra palanki ir darbuotojams, kuomet reikalingos lanksčios darbo sąlygos ar patogus darbo grafikas, pvz., studentams, senyvo amžiaus asmenims. Neturintiems darbinės patirties tai padeda lengviau įsilieti į darbo rinką ir jos įgyti, kadangi suteikia galimybes tobulinti savo įgūdžius ir gebėjimus, naudotis nemokamais mokymais ir užmegzti naudingus kontaktus (Usonis ir Bagdanskis, 2008, p. 67). Nuomojami darbuotojai daugiausia dirba gamyboje, nekilnojamojo turto srityje, administracijoje, transporto, komunikacijų ir apsaugos sektoriuose. Dažniausiai tai būna jauni iki 30 m. žmonės, be aukštojo išsilavinimo, o darbuotojų nuomos laikotarpis svyruoja nuo 2 iki 6 mėnesių (Azmy, 2018). Itin dažnai nuomojamos darbuotojų darbinės veiklos būna pagalbinės paskirties; pavyzdžiui, padavėjai, barmenai, statybininkai, vairuotojai, valymo ir apsaugos paslaugų, darbuotojai (De Jed, 2016). Būtina pabrėžti, jog nuomojami įvairių kvalifikacijų bei skirtingos kompetencijos darbuotojai (Sullivan, 2007), neapsiribojant nekvalifikuota darbo jėga:

- aukštesniojo rango valstybės tarnautojai yra nuomojami pramonės sričiai, jog įgytų patirties, naujų gebėjimų privačiame sektoriuje;
- vidurinės arba žemesnės grandies vadovybė nuomojama savanorių programoms, jog įgytų lyderystės, vadovavimo projektams patirties;
- mokytojai nuomojami darbinei veiklai pramonės įmonėse, jog susipažintų su šios srities įmonių kultūra bei praktine veikla;
- technikos specialistai yra nuomojami dirbti užsakovų arba tiekėjų įmonėse, jog įgytų darbinės patirties kitoje tiekimo ciklo dalyje.

Apibendrinant galima teigti, kad esminės priežastys dėl kurių organizacijos naudojami darbuotojų nuomos paslauga yra tai, kai joms reikalingas laikinas darbuotojas, nes norima taupyti darbo sąnaudas. Darbuotojų nuomos paslauga naudinga, kai organizacija turi apribojimų, susijusių su darbuotojų skaičiumi, kai padidėja darbo apimtys (įvedant naują produktą), esant sezoniniam darbui. Tiek vidinis, tiek išorinis darbuotojų nuomos tipas naudingas „išnuomotam“ darbuotojui ir pačiai organizacijai pirmiausia dėl naujų žinių, įgūdžių įgijimo.

### **1.2.3. Darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimas**

Darbuotojo nuomos paslaugos procesas paprastai prasideda nuo priimančiajai organizacijai reikiamo specialisto kriterijų ir kompetencijų nustatymo. Darbuotojus nuomojanti organizacija, remiantis gautais kriterijais, atrenka labiausiai tinkamus darbuotojus, suteikia

darbuotojams mokymus bei kvalifikacijų kėlimo kursus, atlieka interviu, siekiant atrinkti tinkamiausius kandidatus.

Kiekvienai organizacijai itin aktualu rasti kuo aukštesnės kompetencijos kandidatus į reikiamą darbo vietą. Prieš priimant į darbą „išsinuotą“ darbuotoją, svarbu įvertinti jo kompetenciją būsimam darbui. Tai gali daryti reikšmingą poveikį organizacijos veiklai bei rezultatams. Svarbiausia yra suskaidyti samdymo procesą į pakopas, kurias būtų galima išmatuoti (Laurano, 2019). Tai darbuotojų nuomos paslaugas teikiančios organizacijoms padeda atrinkti tuos kandidatus, dėl kurių kvalifikacijos ir kompetencijos kyla mažiausiai abejonių (Bossidy, 2020). Būtina pastebėti, jog darbuotojų nuomos paslaugos kokybei tapus aktualia įdarbinimo ir personalo vadybos tema, vis daugiau darbdavių ir vadovų pradėjo ieškoti būdų, kaip pritraukti ir savo organizacijose išlaikyti geriausius specialistus. Kitaip tariant, geriausių kandidatų samdymas pradėtas sieti, ne su išaugusiais papildomais kaštais, o su vykdomos veiklos produktyvumo ir pelningumą padidėjimu, ir atvirkščiai - žemos kompetencijos ir nepakankamos kvalifikacijos kandidatų samdymas pradėtas sieti, ne su kaštų sutaupymu, o su galimais nuostoliais.

Pirmas žingsnis, kaip organizacijoje gali būti vertinama darbuotojų nuomos paslaugos kokybė, yra nustatyti kokius vertinimo parametrus tam naudoti (Robak ir Albrychiewicz-Słocińska, 2019). Jei tikslas yra samdyti kokybiškus kandidatus, kurie puikiai atliks savo darbą, reikėtų apsvarstyti galimybę jiems naudoti testavimo ir vertinimo metodus, kurie susiaurins kandidatų grupę įdarbinimo procese (Bossidy, 2020). Šie metodai gali padėti nustatyti kandidato tikimybę sėkmingam darbui, remiantis jo specifiniais įgūdžiais ir patirtimi. Naudojantis vertinimais, pirmiausia svarbu turėti etaloną, kaip atrodo „sėkmingas“ darbuotojas. Samdos kokybei įvertinti taikomas kandidato įgūdžių prieš įdarbinimą vertinimas. Sullivan (2007) pateikia šiuos kokybinius labiausiai patikimus patikrinimus ir vertinimus, prieš įdarbinant „išsinuotus“ darbuotojus, metodus:

- įgūdžių ir gebėjimų testavimas. Šios kategorijos vertinimai itin svarbūs. Pareigybių, kurioms reikalingi įgūdžiai ir gebėjimai, testų apimtis, kaip ir pristatymo būdai, nuolat plečiasi, todėl reikia parinkti tinkamiausius. Tokiais testais galima nustatyti kandidato meistriškumo lygį specifinius įgūdžius, lemiančius sėkmę darbe;
- kompetencijos profiliavimas. Tai testavimo forma, vertinanti kandidatų ankstesnę elgesį, susijusį su turėjimu tam tikros kompetencijos sėkmei darbe. Paskutiniaisiais metais labai išaugo kompetencijų profiliavimo metodo populiarumas.
- asmenybės/lyderystės tinkamumo testavimas. Panašiai kaip įgūdžių ir gebėjimų testai, asmenybės ir vadovavimo tinkamumo testai naudojami jau seniai. Šie testai pirmiausia buvo naudojami, vertinant kokybę, tačiau kandidato tinkamumui organizacijos kultūrai, kelios organizacijos nurodė naudoti tokius testus kaip etatų darbo vietoje rodiklis;

- fono atranka. Foninē patikra yra gana dažnas daugelio organizacijų personalo sudarymo proceso komponentas. Daugelis ginčijasi, kad elgesys prieštarauja sėkmei, susijusiai su darbu, kandidato veiksniai aplinkoje rodo būsimus lūkesčius dėl darbo rezultatų.

Suteikiant darbuotojų nuomos paslaugą, turi būti įvertinami darbuotojų gebėjimai, kompetencija, lūkesčiai, kurių pagrindu siūlomas darbas (Palmer, 2015), nes tai gali paveikti organizacijos veiklos rezultatus (Nanjundeswaraswamy, 2013).

Apibendrinant galima teigti, kad, darbuotojų nuomos paslaugos kokybė sietina su geriausių kandidatų įdarbinimu. Prieš darbuotojų įdarbinimą, naudotini tokie darbuotojų atitikimo darbui kokybiniai vertinimo metodai, kaip įgūdžių ir patirties vertinimas, kompetencijos profiliavimas, asmenybės ir lyderystės potencialo vertinimas, foninē patikra. Darbuotojų nuomos kokybės vertinimas gali sąlygoti ne tik geresnį samdymą, bet gali pagerinti ir organizacijos vidaus struktūrą, pagerinti visų darbuotojų bendrą našumą ir produktyvumą.



## 2. DARBUOTOJŲ NUOMOS PASLAUGOS KOKYBĖS VERTINIMO METODOLOGIJA

Darbuotojų nuomos paslaugų teikimo procesas apima įvairius šios paslaugos teikimo etapus, kurių pagrindu reikalingi paslaugos kokybės vertinimo sprendimai. Pastarieji turi atspindėti ne tik klientų aptarnavimo kokybę ir jos priežiūrą, kuomet klientai kreipiasi dėl paslaugos, tačiau ir klientų įgytą patirtį per visą paslaugos naudojimosi laikotarpį, o taip pat ir po to, kai paslauga nustoja naudotis. Tokiu būdu daroma prielaida, jog darbuotojų nuomos paslaugos teikimas pasižymi nevienodais raiškos požymiais šios paslaugos teikimo sistemoje ir yra kompleksiškas. Dėl šios priežasties naudinga sukurti paslaugos kokybės vertinimo modelio koncepcija, kuri atspindėtų darbuotojų nuomos paslaugos kokybę lemiančias kokybės dimensijas skirtingų paslaugos teikimo etapų metu.

### 2.1. Tyrimo objektas, problema, tikslas

**Tyrimo objektas** – darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimas.

**Tyrimo problema** – darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimas nėra sistemingai tyrinėjama sritis ir dažniausiai apima tyrimus, kuriais siekiama pagerinti kandidatų atranką arba pagrįsti darbo nuomos teisinius aspektus. Viena vertus tai padeda organizacijoms, teikiančioms šią paslaugą, tikslingai pasirinkti geriausius kandidatus ir taip padidinti vykdomos veiklos produktyvumą bei pelningumą. Tačiau kita vertus, tai neužtikrina tinkamos klientų įgyjamos patirties kontrolės, kuomet jie naudojami šia paslauga ir po to, kai baigia. Tai ypač aktualu vertinant laikinųjų darbuotojų pasitenkinimą darbuotojų nuomos paslauga, kadangi nėra aišku, kokios kokybės dimensijos turi didžiausią įtaką jų pasitenkinimui, o taip pat, ar pasitenkinimo darbuotojų nuomos paslauga pokyčiai skirtinguose šios paslaugos teikimo etapuose yra susiję su didėjančiu lojalumu.

**Tyrimo tikslas** – atlikti darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimą atskleidžiant kaip skirtinguose šios paslaugos teikimo etapuose laikinieji darbuotojai suvokia darbuotojų nuomos paslaugos kokybę ir kokią įtaką tai turi jų pasitenkinimui bei lojalumui.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti kurios darbuotojų nuomos paslaugos suvoktos kokybės dimensijos yra svarbiausios darbinimo proceso metu.
2. Nustatyti kurios darbuotojų nuomos paslaugos suvoktos kokybės dimensijos yra svarbiausios laikinojo darbo užsakymo metu.

3. Nustatyti kurios darbuotojų nuomos paslaugos suvoktos kokybės dimensijos yra svarbiausios atleidimo proceso metu.
4. Nustatyti veiksnius turėjusius įtakos laikinųjų darbuotojų lūkesčiams darbinimo, laikinojo darbo užsakymo laikotarpio ir atleidimo metu.
5. Apskaičiuoti laikinųjų darbuotojų suvoktos darbuotojų nuomos paslaugos kokybės ryšį jų pasitenkinimui paslauga ir lojalumui.

## **2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas**

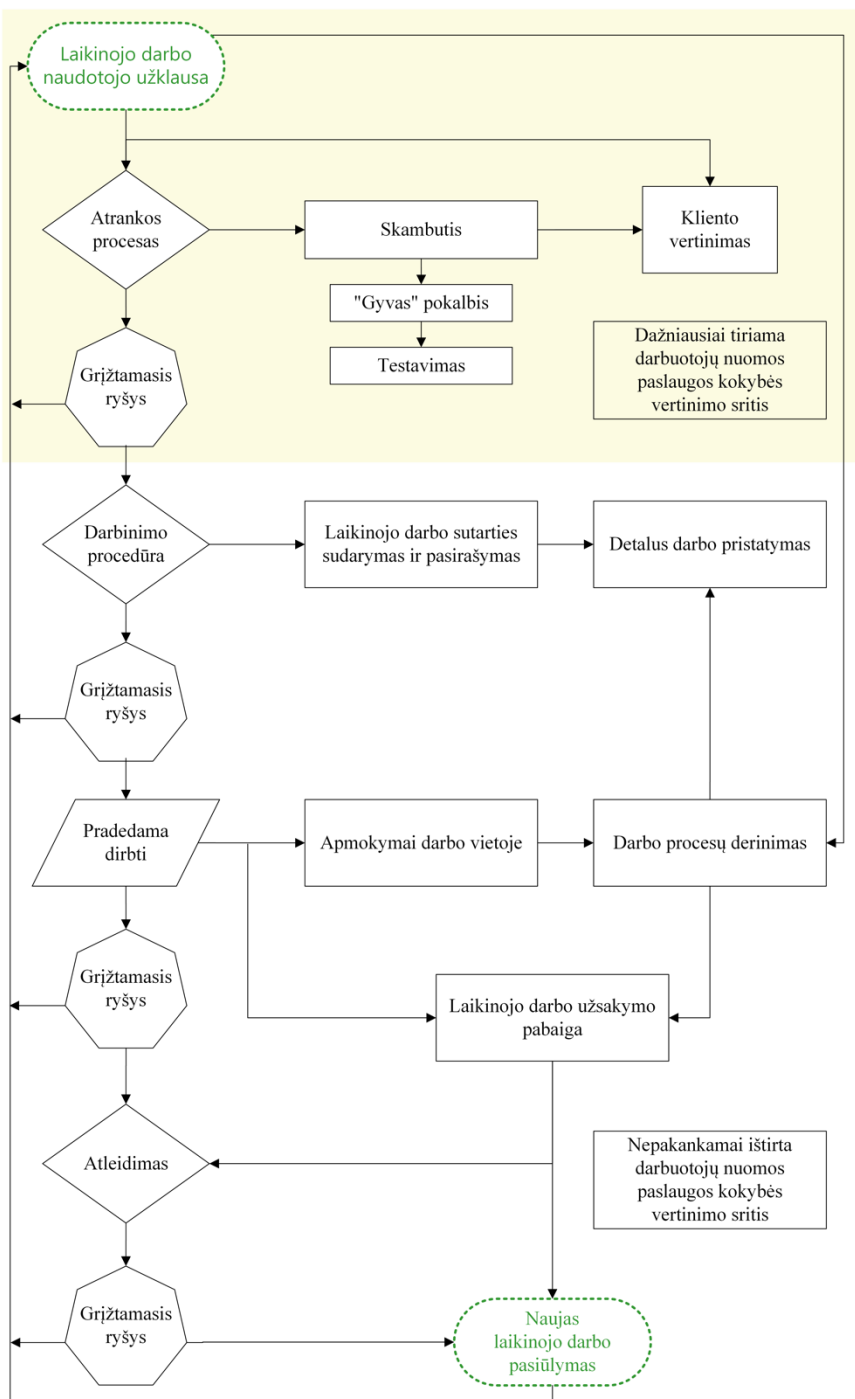
Siekiant nustatyti svarbiausius darbuotojų nuomos paslaugos kriterijus buvo atlikta mokslinės literatūros analizė. Tai leido ne tik geriau suprasti tiriamąją problemą, tačiau ir susisteminti tyrimo tikslą. Nustatyta, jog darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimas turi atspindėti ne tik laikinųjų darbuotojų pirminį aptarnavimą, tačiau ir aptarnavimą paslaugos teikimo metu bei po to, kai paslauga nebeteikiama. Darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimo modelio koncepcija pateikta 3 paveiksle. Šiame modelyje pavaizduota principinė darbuotojų nuomos paslaugos proceso schema, kuri prasideda nuo laikinojo darbo naudotojo užklauso darbuotojų nuomos paslaugas teikiančiai organizacijai. Gavusi užklausa apie esamą laikinųjų darbuotojų poreikį, pastaroji inicijuoja atrankos procesą. Būtina pastebėti, jog visuotinai priimto paslaugos teikimo standarto nėra, todėl darbuotojų nuomos paslaugas teikiančios organizacijos, turi vidinę šio proceso tvarką. Pavyzdžiui, nors galima išskirti kelis pagrindinius atrankos proceso etapus (skambutis, gyvas arba vaizdo pokalbis, kandidato testavimas), jų skaičius darbuotojų paslaugas teikiančiose organizacijose gali reikšmingai skirtis. Kartais kandidatai nori daugiau sužinoti apie darbdavį, arba, atvirkščiai, darbdavys pageidauja susipažinti su laikiniais darbuotojais. Tokiu atveju, laikinieji darbuotojai vyksta į laikinojo darbo naudotojo darbo vietą. Svarbu atkreipti dėmesį, jog tokia praktika taikoma tik toje pačioje šalyje gyvenantiems ir veiklą vykdančioms klientams.

Atrinkus kandidatus pradedama darbinimo procedūra. Sudaroma laikinojo darbo sutartis, pagal kurią laikinasis darbuotojas įsipareigoja atlikti darbo veiklą laikinojo darbo naudotojo naudai. Šis įsipareigojimas reiškia, jog laikinasis darbuotojas yra pavaldus laikinojo darbo naudotojui, o laikinojo įdarbinimo įmonė įsipareigoja už tai atlyginti. Pasirašius šią sutartį laikinieji darbuotojai jau gali pradėti dirbti laikinojo darbo naudotojo darbo vietoje. Priklausomai nuo darbo specifikos gali būti organizuojami apmokymai darbo vietoje, kuriuos atlieka laikinojo darbo naudotojas, arba laikinojo įdarbinimo įmonė. Vienas esminių darbuotojų nuomos paslaugos kokybės kontrolės aspektų yra darbo procesų derinimo inicijavimas. Šis etapas iš esmės apima visą darbinimo procesą ir leidžia jį koreguoti siekiant užtikrinti paslaugos kokybę. Reaguodamos

į laikinųjų darbuotojų ir laikinojo darbo naudotojų pastabas, darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios organizacijos ne tik valdo iškilusias situacijas, tačiau taip pat ir tobulina darbo procesus. Verta paminėti, jog tai padeda sumažinti riziką, jog nepavyks įvykdyti įsipareigojimų klientams.

### 3 paveikslas

*Konceptualus darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimo modelis (laikinojo darbuotojo perspektyva)*



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal darbinę patirtį

Idealiu atveju laikinųjų darbuotojų atleidimo procesas inicijuojamas pasibaigus laikinojo darbo užsakymo terminui ir pateikiant naujus laikinojo darbo pasiūlymus. Kitais atvejais darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios organizacijos rūpinasi, jog atleidimo procesas vyktų kuo sklandžiau, t. y. kad visos šalys liktų patenkintos šia paslauga. Vertinant darbuotojų nuomos paslaugos kokybę tai vienas kritinių momentų, kadangi gali reikšmingai paveikti šią paslaugą teikiančių organizacijų reputaciją: prarandamas klientų pasitikėjimas, daugėja neigiamų atsiliepimų. Dėl šios priežasties gali ne tik sumažėti laikinojo darbo naudotojų užklausų kiekis ir pobūdis (atsisakoma aukštesnės kvalifikacijos ir kompetencijos darbuotojų paieškos), tačiau taip pat gali būti sunkiau pritraukti laikinuosius darbuotojus. Taip prarandamas konkurencinis pranašumas ir kartu pelningumas.

Darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimo modelio koncepcija, autorės siūlymu, turėtų remtis grįžtamojo ryšio pagalba renkamų duomenų analizės principu, kuomet po kiekvieno paslaugos teikimo etapo laikinųjų darbuotojų grįžtamasis ryšys būtų naudojamas paslaugos kokybei gerinti.

Daroma prielaida, kad kontroliuojant laikinųjų darbuotojų suvoktą darbuotojų nuomos paslaugos kokybę skirtinguose paslaugos teikimo etapuose, galima sudaryti tinkamas sąlygas užtikrinti aukštesnį klientų pasitenkinimą gaunamomis paslaugomis bei tikėtis didesnio jų lojalumo ateityje. Aptartos prielaidos leidžia kelti dvi tyrimo hipotezes:

*Hipotezė H1 – laikinųjų darbuotojų suvokta darbuotojų nuomos paslaugos kokybė yra teigiamai susijusi su jų suvoktu pasitenkinimu teikiama paslauga.*

*Hipotezė H2 – laikinųjų darbuotojų pasitenkinimas darbuotojų nuomos paslauga yra teigiamai susijęs su jų lojalumu.*

Nors atlikta mokslinės literatūros analizė sufleruoja, jog klientų suvokiama paslaugų kokybė turi teigiamą ryšį su klientų pasitenkinimu, o pastarasis – taip pat teigiamą ryšį su klientų lojalumu (Rahim ir kt., 2010), vertinant laikinųjų darbuotojų suvoktos darbuotojų nuomos paslaugos kokybės ryšį jų pasitenkinimui ir lojalumui, lieka neaišku ar tam įtakos turi tai, jog darbuotojų nuomos paslauga teikiama keliais etapais, o didžiąją dalį darbuotojų nuomos paslaugos teikimo laiko laikinieji darbuotojai praleidžia ne kontaktuodami su paslaugą teikiančia organizacija, o dirbdami darbuotojų nuomos paslaugos naudotojui (kartais užsienyje).

Įvertinus darbuotojų nuomos paslaugos kokybės charakteristikas sudarytas anketinio tyrimo klausimynas, kurio pagrindą sudaro autorės adaptuotas SERVQUAL modelio metodas. Tokį pasirinkimą lėmė kelios priežastys. Pirma, anketinės apklausos metodas įgalina tyrėjus

palyginti greitai ir pigiai iš respondentų gauti susistemintą informaciją, kuri leidžia geriau suprasti tiriamuosius reiškinius, bei pasitelkus informacines technologijas lengvai apdoroti gautus duomenis (Kardelis, 2002). Antra, SERVQUAL modelis (Parasuraman ir kt., 1991) laikomas validžiu (Tazreen, 2012) ir leidžia įvertinti klientų lūkesčių ir suvokiamos paslaugos kokybės skirtumą pagal kelias<sup>1</sup> dimensijas (Šimkus ir Pilelienė, 2010; Yarimoglu E. K., 2014):

- 1) *apčiuopiamumo* - tai paslaugos realumą patvirtinančių fizinių elementų visuma, kurią sudaro organizacijos personalas, biurai, komunikacinės priemonės, darbo aplinka, etc.
- 2) *patikimumo* - tai darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios organizacijos veiklos našumas, kuris apibūdinamas kaip jos sugebėjimas išlaikyti ilgalaikius ir trumpalaikius įsipareigojimus klientams, pavyzdžiui, konfidencialumo ir asmens duomenų saugumo užtikrinimas ir pan.
- 3) *reagavimo* – tai organizacijos ir jos darbuotojų kompetencija teikti darbuotojų nuomos paslaugą taip, jog ji būtų patogi ir lengvai prieinama, pavyzdžiui, paslaugos kokybės užtikrinimas esant netipinėms situacijoms, kuomet išbandomi darbuotojų nuomos paslaugas teikiančios organizacijos ir jos darbuotojų gebėjimai bei patirtis operatyviai aptarnauti klientus.
- 4) *tikrumo* – tai paslaugą teikiančios organizacijos ir jos darbuotojų profesionalumas aptarnauti klientus ir reputacija, taip pat siekis, kad klientai jaustų jiems rodomą pagarbą ir pasitikėjimą.
- 5) *empatijos* – tai dėmesys klientams arba kitaip tariant, nuomos paslaugą teikiančios organizacijos bei jos personalo noras jiems padėti, taip pat gebėjimas suvokti individualius klientų poreikius ir net juos atspėti, pavyzdžiui, pasirengimas bendrauti su klientais bei informuoti juos apie paslaugas jų kalba.

Laikinių darbuotojų suvokimui apie lojalumą vertinti pasitelkti Zikienės (2008; 2010a; 2010b) bei Zikienės ir Brazinskaitės (2012) tyrimai, kurių pagrindu vartotojų lojalumas konceptualizuojamas į *elgsenos lojalumą* ir *požiūrio lojalumą*. Šiuo atveju pirmasis nurodytų tikslų naudojimosi darbuotojų nuomos paslauga dažnumą per tam tikrą laiką, o antrasis atspindėtų ketinimus pakartotinai naudotis darbuotojų nuomos paslauga, teigiamų atsiliepimų išsakymą, viešą ar asmeninį paslaugos rekomendavimą, taip pat pirmumo suteikimą panašių paslaugų atžvilgiu. SERVQUAL paslaugų kokybės dimensijų ryšys klientų pasitenkinimui ir lojalumui taip pat sėkmingai validuotas skirtingais tyrimais (Rahim ir kt., 2010; Khan ir Fasih, 2014).

Principinė tyrimo schema, kurios vidinę logiką sudaro trys dalys pateikta 4 paveiksle. Pirmoje dalyje pavaizduoti trys darbuotojų nuomos paslaugos teikimo etapai (*darbinimo*

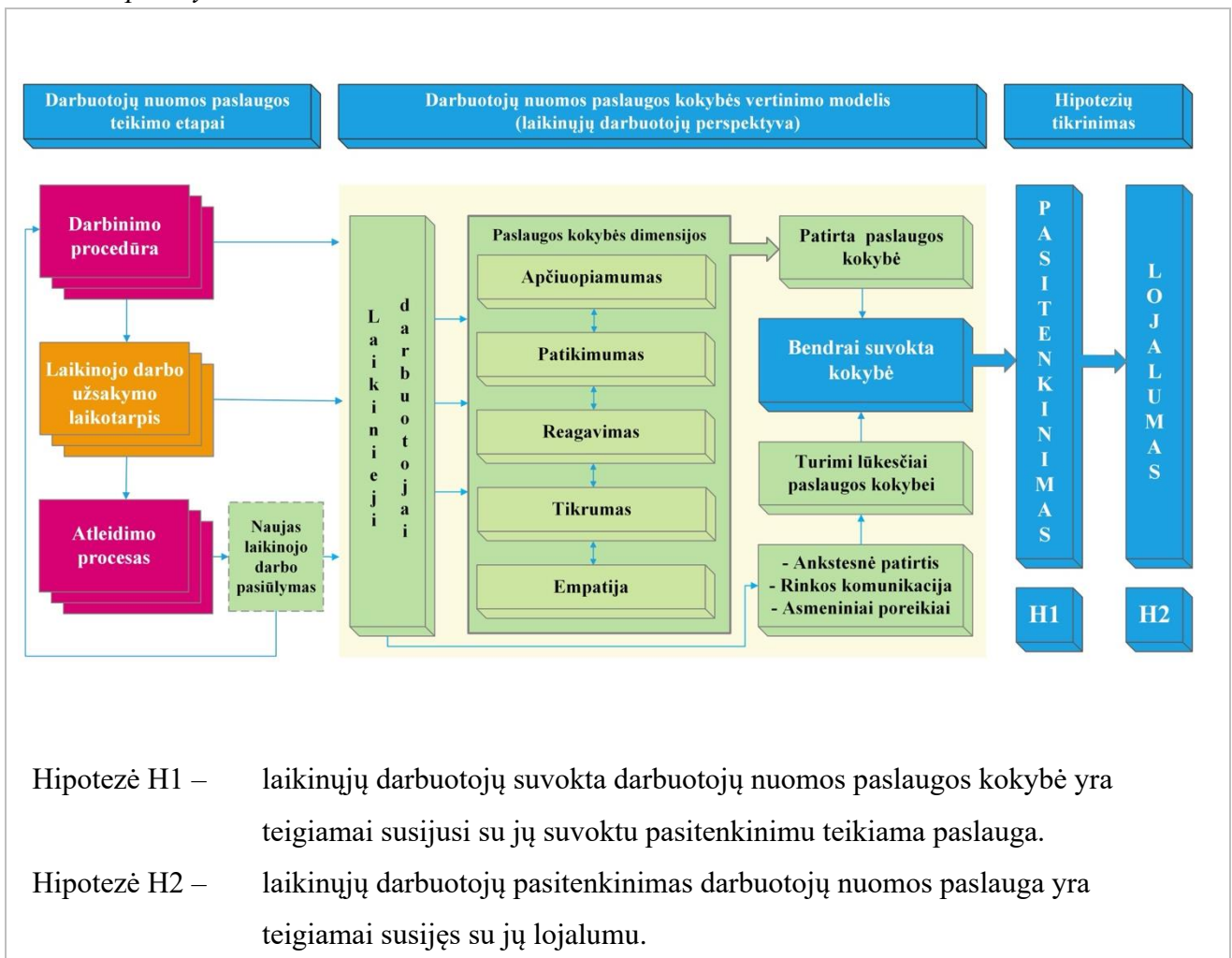
---

<sup>1</sup> Iš pradžių (1985) Parasuraman su kolegomis pateikė dešimt dimensijų (patikimumo, reagavimo, kompetentingumo, prieinamumo, paslaugumo, komunikabilumo, pasitikėjimo, saugumo, supratimo ir apčiuopiamumo), tačiau po vėlesnių tyrimų (1988; 1991) jų skaičių sumažino iki penkių: apčiuopiamumo, patikimumo, reagavimo, tikrumo ir empatijos (šaltinis: <https://www.jstor.org/stable/1251430> ir <https://tinyurl.com/ekxh4mpr>)

*procedūra*, kurios metu parengiama ir pasirašoma laikinojo darbo sutartis, *laikinojo darbo užsakymo laikotarpis*, kurio metu pradama dirbti ir *atleidimo procesas*, kurio metu - idealiu atveju - laikinieji darbuotojai gauna naujų laikinojo darbo pasiūlymų). Kadangi visi etapai pasižymi savita paslaugos teikimo struktūra, kuriant anketinio tyrimo klausimyną kiekvieno etapo klausimų dalis darbo autorės buvo pritaikyta konkrečiam atvejui. Antroji dalis perteikia SERVQUAL metodo modelio koncepciją, kurios tikslas yra išmatuoti laikinųjų darbuotojų suvoktą darbuotojų nuomos paslaugos kokybę nustatant spragą tarp jų patirtos paslaugos kokybės ir turimų lūkesčių tos pačios paslaugos kokybei. Šios tyrimo dalies metu siekiama nustatyti bendrai suvoktą laikinųjų darbuotojų paslaugos kokybę skirtingu paslaugos teikimo etapu ir pastarojo kokybės dimensijų profilį.

#### 4 paveikslas

##### Principinė tyrimo schema



Hipotezė H1 – laikinųjų darbuotojų suvokta darbuotojų nuomos paslaugos kokybė yra teigiamai susijusi su jų suvoktu pasitenkinimu teikiama paslauga.

Hipotezė H2 – laikinųjų darbuotojų pasitenkinimas darbuotojų nuomos paslauga yra teigiamai susijęs su jų lojalumu.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Parasuraman ir kt., (1988; 1991);

Trečia principinės tyrimo schemos dalis skirta patikrinti dvi tyrimo hipotezes, bei nustatyti kurios darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijos lemia didžiausią laikinųjų darbuotojų

pasitenkinimą paslaugos kokybe darbinimo proceso, laikinojo darbo užsakymo laikotarpio bei atleidimo proceso metu.

**Anketinė apklausos sudarymo metodika.** Tyrimo įgyvendinimui sukurta anoniminė internetinė anketa (1 priedas). Įvadinėje anketos dalyje respondentai supažindinami su atliekamo tyrimo tikslu bei jos pildymo instrukcija. Pagrindinę anketinės apklausos klausimų grupę sudaro penkios dalys (5 lentelė). Visų šios grupės klausimų vertinimui buvo naudojama intervalinė 5 balų Likert'o skalė, kai 1 balas reiškia visišką nepritarimą, o 5 balai – visišką pritarimą pateiktiems teiginiams / klausimams. Anketinės apklausos baigiamąją dalį sudaro demografinių klausimų grupė, kuriais siekiama nustatyti respondentų amžių, lytį, gyvenamąją vietovę, išsilavinimą, šeimyninę padėtį ir užimtumą anketinės apklausos pildymo metu.

### 5 lentelė

*Anketinės apklausos pagrindinės klausimų grupės atlikimo seka*

Dalis	Klausimai	Tikslas
I.	1 – 10	Siekiami nustatyti darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijų profilį darbinimo procedūros metu;
	11 – 12	Siekiami nustatyti laikinųjų darbuotojų pasitenkinimą paslaugos kokybę darbinimo procedūros metu;
II.	13 – 22	Siekiami nustatyti darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijų profilį laikinojo darbo užsakymo laikotarpio metu;
	23 – 24	Siekiami nustatyti laikinųjų darbuotojų pasitenkinimą paslaugos kokybę laikinojo darbo užsakymo laikotarpio metu;
III.	25 – 34	Siekiami nustatyti darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijų profilį atleidimo proceso metu;
	35 – 36	Siekiami nustatyti laikinųjų darbuotojų pasitenkinimą paslaugos kokybę atleidimo proceso metu;
IV.	37 – 43	Siekiami nustatyti laikinųjų darbuotojų suvoktą jų lojalumą;
V.	44	Siekiami nustatyti laikinųjų darbuotojų lūkesčiams suvokiamai darbuotojų nuomos paslaugos kokybei įtakos galimai turėjusius veiksniai;

Šaltinis: sudaryta autorės

Surinktų duomenų statistinė analizė atlikta IBM SPSS Statistics programinės įrangos paketu, o rezultatų vertinimui panaudota aprašomoji statistika. Įvertinus visų tyrime naudotų matavimo skalių vidinį patikimumą remiantis *Cronbacho alfa* koeficientu nustatyta, kad bendra jų reikšmė yra 0,76. Tai rodo, kad sukurta tyrimo priemonė patikimai atspindi tiriamuosius

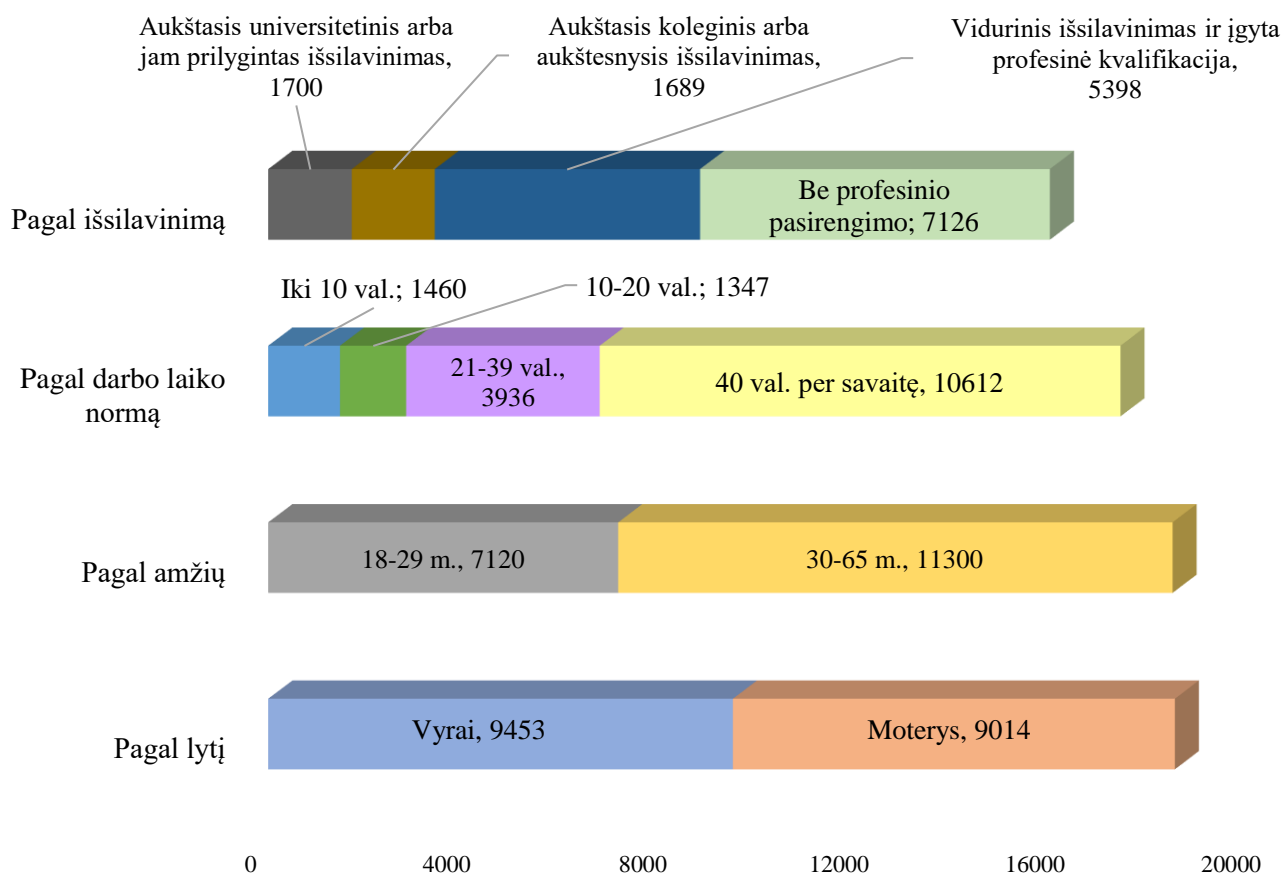
dydžius ir gali būti naudojama statistinėje analizėje (Saudargienė ir Vaitkevičius, 2006). Tyrimo uždaviniams pagrįsti buvo naudojamas Pearson chi-square porinės dažnių lentelės kriterijus, o koreliaciniai ryšiai atsižvelgiant į duomenų tipą apskaičiuojami atliekant Kendall's tau-b arba Spearman rho procedūras. Tiek teigiama, tiek neigiama koreliacijos koeficiento reikšmė buvo apibūdinama taip: koreliacija, kuri yra didesnė nei 0,70 – didelė, koreliacija tarp 0,40 ir 0,69 – vidutinė, o koreliacija iki 0,39 - silpna (Saudargienė ir Vaitkevičius, 2006).

### 2.3. Tiriamos imties charakteristikos ir respondentų atranka

Valstybinės darbo inspekcijos duomenimis 2021 metais darbuotojų nuomos paslauga naudojosi daugiau nei 18 tūkstančių žmonių. Iš kurių kiek daugiau nei pusė sudarė vyrai (55 %). Laikinių darbuotojų pasiskirstymo<sup>2</sup> pagal amžių bei išsilavinimą tendencijos nurodo, jog dažniausiai tai vyresni nei 29 metai žmonės be profesinio pasirengimo, atitinkamai 63 % ir 40 % visų laikinių darbuotojų (5 paveikslas). Valstybinės mokesčių inspekcijos duomenimis 59 % visų laikinių darbuotojų dirbo 40 val. per savaitę.

#### 5 paveikslas

*Laikinių darbuotojų Lietuvoje pasiskirstymas 2021 m.*



Šaltinis: sudaryta autorės, pagal 2021 m. Valstybinės mokesčių inspekcijos duomenis [www.vmi.lt](http://www.vmi.lt)

<sup>2</sup> dalis laikinojo įdarbinimo įmonių pateikė ne visus duomenis, todėl laikinių darbuotojų skaičius pagal atitinkamus kriterijus skiriasi nuo bendro darbuotojų skaičiaus (šaltinis: <https://www.vdi.lt/>)



Tyrimui atlikti pasirinkta netikimybinė imtis į ją įtraukiant pirmus pasitaikiusius populiacijos narius, kurie turėtų pakankamai reprezentatyviai parodyti visumos nuomonę. Imties dydis buvo apskaičiuotas pagal imties dydžio nustatymo formulę (Kardelis, 2002):

$$n = \frac{z^2 \times p \times (1 - p)}{e^2} \quad (1)$$

kur:

$n$  – imties dydis,

$z$  – standartinės paklaidos dydžio vienetai normaliajame pasiskirstyme (esant 95 % patikimumui,  $z = 1,96$ ),

$e$  – atrankos paklaida, kuri šio tyrimo metu pasirinkta 10 %, darant prielaidą, jog nedidelės atrinktos imties atsakymai reprezentatyviai atspindės daugumos nuomonę,

$p$  – visumos proporcijos, kurios atitinka norimas charakteristikas ( $p = 50$ ).

Tyrimui atlikti reikalingas respondentų skaičius koreguotas atsižvelgiant į 2021 metų žmonių, kurie naudojami darbuotojų nuomos paslauga, skaičių ( $pop = \sim 18000$ ):

$$n_0 = \frac{n}{1 + \frac{n - 1}{pop}} \quad (2)$$

Remiantis turimais duomenimis šiam tyrimui reikės apklausti 91 respondentą.

Anketinės apklausos internetinė nuoroda kartu su kreipimusi buvo siunčiama šiuo metu Lietuvoje laikinųjų darbuotojų ieškančių organizacijų atstovams.

**Tyrimo etika.** Atliekant surinktų anketinės apklausos duomenų analizę buvo laikomasi tyrimų etikos reikalavimų: parengta anketa savanoriška, anoniminė, konfidenciali ir nepažeidžianti respondentų privatumo. Be to, nereikalaujama atsakyti į respondentams nepatogius klausimus, paliekant galimybę tęsti apklausą pažymėjus „Nenoriu nurodyti“ atsakymo variantą.

## 2.4. Tyrimo ribotumas

Darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios organizacijos aptarnauja dviejų tipų klientus, todėl autorinio tyrimo metu siekiant atlikti šios paslaugos vertinimą buvo susitelkta į laikinųjų darbuotojų suvoktos darbuotojų nuomos paslaugos kokybės analizę. Kitaip tariant laikinojo darbo paslaugos naudotojų (įmonių kuriuos nuomojasi laikinuosius darbuotojus) įtaka bendrame paslaugos kokybės vertinime nebuvo tiriama. Kuriant konceptualų darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimo modelį buvo remtasi autorės darbine patirtimi, todėl šis modelis negali

reprezentuoti visų darbuotojų nuomos paslaugą teikiančių organizacijų kokybės standartų ir gali būti naudojamas kaip bendros gairės ir gerosios patirties sklaida. Kai kurie reikšmingi darbuotojų nuomos paslaugos kokybės analizei veiksniai, pavyzdžiui, vidinių duomenų bazių informacija apie klientus ir partnerius, rinkodaros efektyvumo rodikliai liko konfidencialūs.

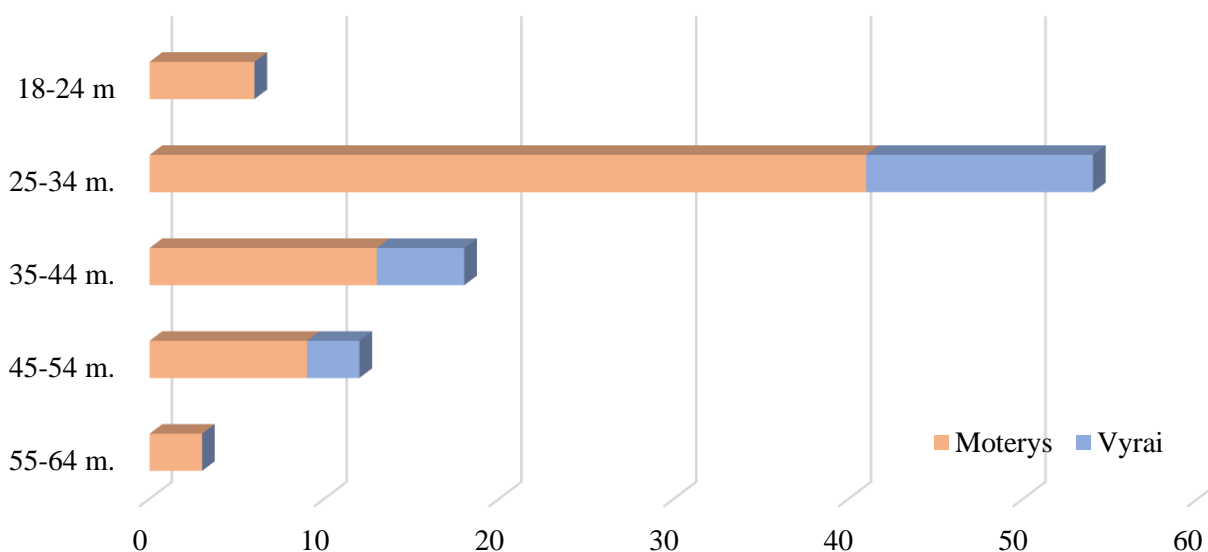
### 3. DARBUOTOJŲ NUOMOS PASLAUGOS KOKYBĖS VERTINIMO TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Laikinių darbuotojų dalyvavusių tyrime sociodemografinės charakteristikos

Apklausoje dalyvavo 93 respondentai, iš kurių daugumą (74,4%) sudarė moterys (6 pav.). Pažymėtina, jog Valstybinės darbo inspekcijos duomenimis 2021 metais daugiau nei pusė darbuotojų (~54%), kurie naudojami darbuotojų nuomos paslauga buvo vyrai. Mažą respondentų vyrų skaičių galima būtų aiškinti tuo, jog pastarieji rečiau sutinka dalyvauti apklausoje, nei moterys. Be to, respondentų pasiskirstymas pagal amžių atskleidė, jog didžioji dalis tyrime dalyvavusių priklauso 25-34 m. ir 35-44 m. amžiaus grupėms, atitinkamai 58,1% ir 19,4%.

#### 6 paveikslas

*Tyrime dalyvavusių respondentų sociodemografinės charakteristikos. Pasiskirstymas pagal lytį ir amžių*



Absoliuti dauguma tyrime dalyvavusių nurodė įgiję aukštąjį universitetinį (61,3%) arba

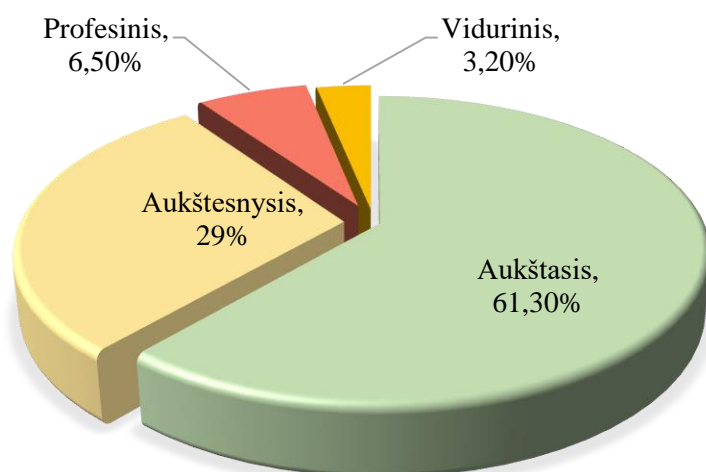
Šaltinis: sudaryta autorės, pagal tyrimo metu gautus duomenis

aukštesnįjį (29%) išsilavinimą (7 pav.). Toks respondentų pasiskirstymas yra atvirkščiai proporcingas Valstybinės darbo inspekcijos duomenims (2021 m.), pagal kuriuos darbuotojų nuomos paslaugą naudojančių laikinųjų darbuotojų išsilavinimo profilio pagrindą sudaro darbuotojai turintys vidurinį ir profesinį išsilavinimą (29,9%), bei neturintys profesinio pasirengimo laikinieji darbuotojai (39,5%). Kitaip tariant, tai reiškia, jog remiantis VMI

duomenimis darbuotojų nuomos paslaugomis dažniau naudojasi žemesnės kvalifikacijos laikinieji darbuotojai, tačiau tyrime tokių respondentų buvo santykinai labai mažai (9,7%).

### 7 paveikslas

*Tyrime dalyvavusių respondentų sociodemografinės charakteristikos. Pasiskirstymas pagal išsilavinimą*

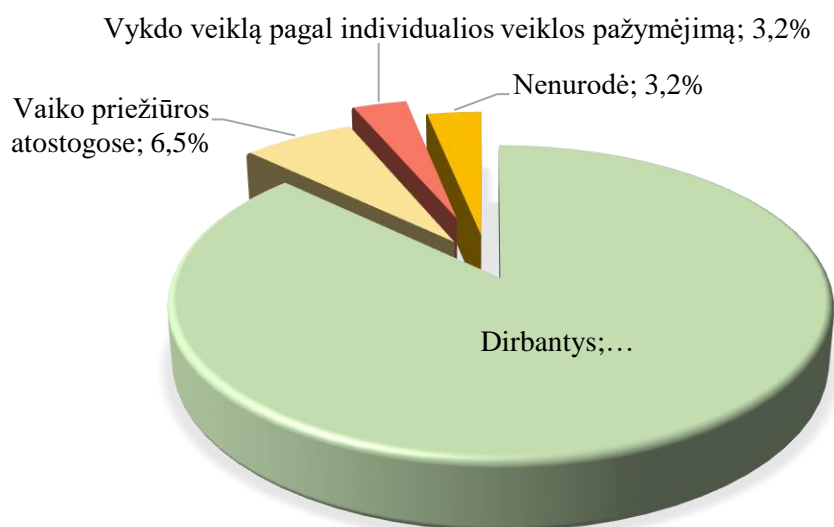


Šaltinis: sudaryta autorės, pagal tyrimo metu gautus duomenis

87,1% apklaustųjų nurodė, jog apklausos atlikimo metu buvo dirbantys, o 6,5% - buvo vaiko priežiūros atostogose (8 pav.). Vykdančių veiklą pagal individualios veiklos pažymėjimą respondentų buvo tik 3,2%, tiek pat apklaustųjų savo pagrindinės veiklos apklausos atlikimo metu nenurodė.

### 8 paveikslas

*Tyrime dalyvavusių respondentų sociodemografinės charakteristikos. Pasiskirstymas pagal užimtumą*

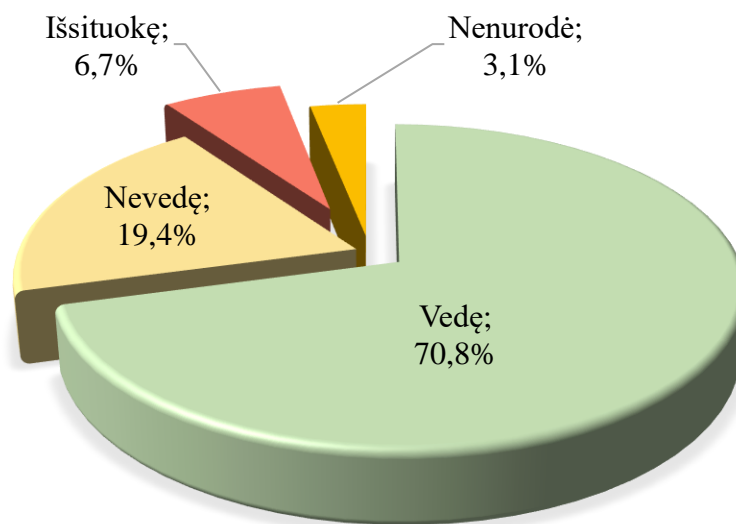


Šaltinis: sudaryta autorės, pagal tyrimo metu gautus duomenis

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal šeimyninę padėtį paaiškėjo, jog dauguma tyrime dalyvavusių buvo vedę (70,8%), 6,7% nurodė esantys išsituokę, o 19,4% - nevedę (9 pav.).

### 9 paveikslas

Tyrime dalyvavusių respondentų sociodemografinės charakteristikos. Pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį



Šaltinis: sudaryta autorės, pagal tyrimo metu gautus duomenis

Apibendrinus laikinųjų darbuotojų dalyvavusių apklausoje sociodemografinės charakteristikas galime daryti prielaidą, jog jos reprezentatyviai neatspindi tiriamosios imties, dėl per mažos vyrų dalyvavusių tyrime dalies.

## 3.2. Laikinių darbuotojų suvoktos darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijų ir lūkesčių analizės rezultatai

### 3.2.1. Darbinimo proceso metu

Lyginant respondentų suvoktos darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijas darbinimo proceso metu buvo nustatyta, jog jos reikšmingai nesiskiria, o bendras kokybės kriterijų vertinimas varijuoja nuo 3,50 (*tikrumo* dimensija) iki 3,97 (*apčiuopiamumo* dimensija) balų vidurkių (6 lentelė). Taigi, respondentai darbinimo proceso metu darbuotojų nuomos paslaugos kokybę vertino gana palankiai. Pažymėtina, jog paslaugos kokybės *tikrumo* dimensija įvertinta mažiausiu pritarimo balų vidurkiu, pavyzdžiui, tyrime dalyvavę respondentai nurodė, jog darbinimo metu darbinančios įmonės personalas retai pateikė papildomos informacijos apie paslaugą ir / ar pasiūlė įvairesnių problemos sprendimo būdų. Toks vertinimas nebūtinai išreiškia laikinųjų darbuotojų nepritarimą minėtiems teiginiams, o greičiau nurodo į tai, jog jiems tai

nebuvo aktualu. Kita vertus, paslaugos kokybės *apčiuopiamumo* dimensija darbinimo proceso metu buvo įvertinta aukščiausių balų vidurkiu, pavyzdžiui, respondentai dažniau išreiškė pritarimą, jog darbinimo metu, darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės biuro aplinka buvo labai tvarkinga, o jos personalo išvaizda – nepriekaištinga (atitinkamai 4,03 ir 3,90 balų vidurkiai).

## 6 lentelė

*Darbuotojų nuomos paslaugos suvoktos kokybės vertinimas darbinimo proceso metu pagal SERVQUAL kokybės kriterijus (laikinių darbuotojų perspektyva)*

	Vidurkis*	Standartinis nuokrypis	Bendras vidurkis (3,73)
Apčiuopiamumas	Darbinimo metu pastebėjau, jog darbuotojų nuomos įmonės biuro aplinka buvo labai tvarkinga	4,03	3,97
	Darbinimo metu pastebėjau, jog darbuotojų nuomos įmonės personalo išvaizda buvo nepriekaištinga	3,90	
Patikimumas	Visi darbuotojų nuomos įmonės pažadai buvo įgyvendinti darbinimo metu	3,35	3,81
	Darbinimo metu įmonė užtikrino asmens duomenų konfidencialumą	4,26	
Reagavimas	Į visus iškilusius man svarbius klausimus darbinimo metu buvo atsakyta išsamiai	3,77	3,73
	Darbinimo metu man aktuali informacija buvo pateikta greitai	3,68	
Tikrumas	Darbinimo metu įmonės darbuotojai pateikė papildomos informacijos apie paslaugas	3,71	3,50
	Darbinimo metu įmonės darbuotojai pasiūlė ne vieną galimą problemos sprendimo būdą	3,29	
Empatija	Darbinimo metu jaučiau darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės personalo norą padėti	3,68	3,63
	Darbinimo metu jaučiau, jog darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės personalas buvo susipažinęs su individualia mano situacija	3,58	

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal tyrimo metu gautus duomenis

\*Visiškai nepitaria 1 - 1,8  
 Nepitaria 1,8 - 2,6  
 Neaktualu 2,6 - 3,4  
 Pitaria 3,4 - 4,2  
 Visiškai pataria 4,2 - 5

Tyrimo metu buvo siekiama ne tik įvertinti laikinųjų darbuotojų suvoktos darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijų profilius skirtinguose paslaugos teikimo etapuose, bet ir nustatyti veiksnius, kurie turi įtakos laikinųjų darbuotojų lūkesčiams. Respondentų pasiskirstymas procentais vertinant veiksnius galėjusius turėti įtakos jų lūkesčiams darbuotojų nuomos paslaugos suvoktai kokybei darbinimo proceso metu pateiktas 7 lentelėje. Kadangi 33,3% apklaustųjų nurodė, jog jiems teko skubiai ieškoti bet kokio darbo, o 10,7% - ieškojo būtent laikinojo darbo (dėl darbo lankstumo), galime teigti, jog pagrindinis veiksnys skatinantis naudotis darbuotojų

### 7 lentelė

*Laikinųjų darbuotojų pasiskirstymas procentais vertinant veiksnius galėjusius turėti įtakos jų lūkesčiams darbuotojų nuomos paslaugos suvoktai kokybei darbinimo proceso metu*

		Laikinųjų darbuotojų lūkesčiai darbinimo proceso metu				Iš viso
		Visiškai neišpildyti	Neišpildyti	Išpildyti	Išpildyti su kaupu	
Ankstesnė patirtis	Ne vieną kartą naudojausi tos pačios darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės paslaugomis	3,7%	,0%	7,8%	9,3%	6,5%
	Ne vieną kartą naudojausi kelių darbuotojų nuomos paslaugą teikiančių įmonių paslaugomis	7,4%	,0%	12,9%	<b>71,4%</b>	23,7%
Rinkos komunikacija	Per paskutinį 6 mėn. laikotarpį esu matęs / mačiusi darbuotojų nuomos (įdarbinimo) reklamą	<b>51,9%</b>	16,8%	5,2%	4,8%	19,3%
	Per paskutinį 6 mėn. laikotarpį socialinėje erdvėje pastebėjau daug teigiamų atsiliepimų apie darbuotojų nuomos paslaugą	22,3%	,0%	,0%	,0%	6,5%
Asmeniniai poreikiai	Teško skubiai ieškoti bet kokio darbo, todėl sutikau su laikinojo darbo pasiūlymu	7,4%	<b>83,2%</b>	<b>59,1%</b>	4,8%	33,3%
	Ieškojau tik laikinojo darbo (dėl darbo lankstumo)	3,7%	,0%	15,3%	9,7%	10,7%
N*		27	6	39	21	93

$\chi^2=62,761$  ( $p<0,001$ );  $r=0,44$  ( $p<0,001$ )

\*N - respondentų skaičius

nuomos paslauga vis dėl to yra asmeniniai žmonių poreikiai. Verta atkreipti dėmesį, jog nemažiau svarbus veiksnys yra ankstesnė laikinųjų darbuotojų patirtis. Šiuo atveju 23,7% apklaustųjų nurodė, jog jiems yra tekę ne vieną kartą naudotis kelių darbuotojų nuomos paslaugą teikiančių įmonių paslaugomis. Nustatyta, jog 80,7% apklaustųjų, kurių lūkesčiai darbinimo proceso metu

buvo išpildyti su kaupu, nurodė turintys ankstesnės patirties naudojantis šia paslauga (71,4% apklaustųjų naudojami kelių darbuotojų nuomos paslaugą teikiančių įmonių paslaugomis, o 9,3% - vienos įmonės, tačiau tai darė ne vieną kartą). Gali būti, jog ši patirtis leido laikiniams darbuotojams turėti realesnius lūkesčius, nei pasiryžusiems darbuotojų nuomos paslaugą išmėginti pirmą kartą. Be to, tai, kad laikinieji darbuotojai pakartotinai naudojami darbuotojų nuomos paslauga, taip pat gali reikšti, jog iš esmės jiems tiko ši darbo santykių forma.

Iš respondentų, kurių lūkesčiai darbinimo proceso metu buvo išpildyti, 59,1% nurodė, kad jiems teko skubiai ieškoti bet kokio darbo, o 15,3% - ieškojo tik laikinojo darbo pasiūlymų. Kita vertus, net 83,2% tyrime dalyvavę respondentai kurių lūkesčiai liko neišpildyti, tai pat ieškojo bet kokio darbo. Įdomu, jog beveik trys ketvirtadaliai (74,2%) respondentų, kurių lūkesčiai darbuotojų nuomos paslaugos darbinimo etape buvo visiškai neišpildyti, nurodė, jog per paskutinį 6 mėnesių laikotarpį jie buvo matę darbuotojų nuomos paslaugų reklamą (51,9%) arba socialinėje erdvėje pastebėję daug teigiamų atsiliepimų apie šią paslaugą per tą patį laikotarpį (22,3%).

### 3.2.2. Laikinojo darbo užsakymo metu

Lyginant respondentų suvoktos darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijas laikinojo darbo užsakymo metu buvo nustatyta, jog jos reikšmingai nesiskiria, o bendras kokybės kriterijų vertinimas varijuoja nuo 3,31 (*empatijos* dimensija) iki 3,73 (*apčiuopiamumo* dimensija) balų vidurkiai (8 lentelė). Taigi, respondentai darbuotojų nuomos paslaugos kokybę laikinojo darbo užsakymo metu vertino kiek prasčiau nei darbinimo metu, o bendras suvoktos paslaugos kokybės laikinojo darbo užsakymo metu vidurkis siekė 3,52 balo (darbinimo proceso metu – 3,73 balų vidurkį). Jei paslaugos kokybės *apčiuopiamumo* dimensija laikinojo darbo užsakymo metu buvo įvertinta aukščiausiu balų vidurkiu, pavyzdžiui, respondentai dažniau išreiškė pritarimą, jog laikinojo darbo užsakymo metu darbo vieta buvo pritaikyta darbo funkcijoms atlikti (3,97 balų vidurkis), tai paslaugos kokybės *empatijos* ir *patikimumo* dimensijos buvo įvertintos mažiausiais pritarimo balais (3,31 ir 3,34 balų vidurkiai). Pavyzdžiui, tyrime dalyvavę respondentai nurodė, jog viso darbo laikotarpio metu retai jautė darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės personalo norą padėti (3,58 balų vidurkis) ir / ar per šį laikotarpį buvo prisiminti (pasveikinti) jiems svarbiomis progomis (3,03 balų vidurkis). Kadangi dalis laikinųjų darbuotojų, darbo užsakymo metu dirba ne Lietuvoje, t. y. toli nuo namų bei artimųjų, jų empatijos poreikis gali būti natūraliai didesnis. Toks vertinimas turėtų signalizuoti darbuotojų nuomos paslaugą teikiančiai įmonei silpnąsias teikiamos paslaugos kokybės sritis, kurias būtina gerinti. Tyrimo duomenų analizė atskleidė, jog tokių sričių šiame paslaugos teikimo etape yra ir daugiau, pavyzdžiui, darbuotojų nuomos paslaugos kokybės *patikimumo* dimensija laikinojo darbo užsakymo metu. Respondentai rečiau nurodė, jog darbuotojų nuomos įmonės pažadai laikinojo darbo užsakymo



laikotarpio metu buvo įgyvendinami (3,45 balų vidurkis) ir / ar darbo funkcijos atitiko informaciją, kuri buvo pateikta darbinimo metu (3,23 balų vidurkis). Mažas paslaugos *patikimumo* dimensijos balų vidurkis šiame paslaugos teikimo etape galėtų būti vertinamas, kaip ta paslaugos kokybės gerinimo sritis, kuri reikalauja labiau sisteminio paslaugą teikiančios įmonės požiūrio ir analizės.

### 8 lentelė

*Darbuotojų nuomos paslaugos suvoktos kokybės vertinimas laikinojo darbo užsakymo metu pagal SERVQUAL kokybės kriterijus (laikinių darbuotojų perspektyva)*

	Vidurkis*	Standartinis nuokrypis	Bendras vidurkis (3,52)
Apčiuopamumas	Buvo suteiktos visos darbui reikalingos priemonės	3,48	3,73
	Darbo vieta buvo pritaikyta darbo funkcijoms atlikti	3,97	
Patikimumas	Darbuotojų nuomos įmonės pažadai buvo įgyvendami visą darbo laikotarpį	3,45	3,34
	Darbo funkcijos atitiko informaciją, kuri buvo pateikta darbinimo metu	3,23	
Reagavimas	Į visus iškilusius man svarbius klausimus darbo metu buvo atsakyta išsamiai	3,77	3,66
	Man aktuali informacija darbo metu buvo pateikta greitai	3,55	
Tikrumas	Darbo metu darbuotojai bendravo mandagiai	3,58	3,55
	Darbo metu iškilusias problemas darbuotojų nuomos įmonės personalas sprendė pasiūlydami ne vieną galimą jos sprendimo būdą	3,52	
Empatija	Viso darbo laikotarpio metu jaučiau darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės personalo norą padėti	3,58	3,31
	Darbo laikotarpio metu buvau prisimintas(-a), pasveikintas(-a) man svarbiomis progomis	3,03	

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal tyrimo metu gautus duomenis

\* Visiškai nepritaria 1 - 1,8  
 Nepritaria 1,8 - 2,6  
 Neaktualu 2,6 - 3,4  
 Pritaria 3,4 - 4,2

Tyrimo metu buvo siekiama ne tik įvertinti laikinių darbuotojų suvoktos darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijų profilius skirtinguose paslaugos teikimo etapuose, bet ir nustatyti veiksniai, kurie turi įtakos laikinių darbuotojų lūkesčiams. Respondentų pasiskirstymas

procentais vertinant veiksnius galėjusius turėti įtakos jų lūkesčiams darbuotojų nuomos paslaugos suvoktai kokybei laikinojo darbo užsakymo metu pateiktas 9 lentelėje. Nustatyta, jog 43,1% apklaustųjų, kurių lūkesčiai laikinojo darbo užsakymo metu buvo išpildyti su kaupu, nurodė ieškoję bet kokio darbo, tuo tarpu 57,8% apklaustųjų, kurių lūkesčiai laikinojo darbo užsakymo metu buvo patenkinti, nurodė turėję ankstesnės patirties naudojantis šia paslauga: 15,2% ne vieną kartą naudojosi tos pačios darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės paslaugomis, o 45,4% tyrime dalyvavę respondentai – ne vieną kartą naudojosi kelių šią paslaugą teikiančių įmonių paslaugomis.

## 9 lentelė

*Laikinių darbuotojų pasiskirstymas procentais vertinant veiksnius galėjusius turėti įtakos jų lūkesčiams darbuotojų nuomos paslaugos suvoktai kokybei laikinojo darbo užsakymo metu*

		Laikinių darbuotojų lūkesčiai laikinojo darbo užsakymo metu				Iš viso
		Visiškai neišpildyti	Neišpildyti	Išpildyti	Išpildyti su kaupu	
Ankstesnė patirtis	Ne vieną kartą naudojausi tos pačios darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės paslaugomis	,0%	,0%	15,2%	14,3%	6,5%
	Ne vieną kartą naudojausi kelių darbuotojų nuomos paslaugą teikiančių įmonių paslaugomis	5,2%	14,7%	<b>45,4%</b>	14,3%	23,7%
Rinkos komunikacija	Per paskutinį 6 mėn. laikotarpį esu matęs / mačiusi darbuotojų nuomos (įdarbinimo) reklamą	<b>37,2%</b>	29,4%	3,1%	,0%	19,3%
	Per paskutinį 6 mėn. laikotarpį socialinėje erdvėje pastebėjau daug teigiamų atsiliepimų apie darbuotojų nuomos paslaugą	20,8%	2,9%	3,1%	,0%	6,5%
Asmeniniai poreikiai	Teko skubiai ieškoti bet kokio darbo, todėl sutikau su laikinojo darbo pasiūlymu	31,6%	<b>50,1%</b>	15,1%	<b>43,1%</b>	33,3%
	Ieškojau tik laikinojo darbo (dėl darbo lankstumo)	5,2%	2,9%	18,1%	28,4%	10,7%
N*		19	34	33	7	93

$\chi^2=9,89$  ( $p<0,005$ );  $r=0,27$  ( $p<0,005$ )

\*N - respondentų skaičius

50,1% respondentų, kurių lūkesčiai darbuotojų nuomos paslaugos kokybei laikinojo darbo užsakymo metu buvo neišpildyti, taip pat nurodė sutikę su laikinojo darbo pasiūlymu, nes skubiai ieškoję bet kokio darbo. Tuo tarpu 37,2% respondentų, kurių lūkesčiai darbuotojų nuomos

paslaugos kokybei laikinojo darbo užsakymo metu buvo visiškai neišpildyti, nurodė per paskutinius 6 mėnesių laikotarpį matę darbuotojų nuomos ar įdarbinimo reklamą. Nurodžiusių, jog per šį laikotarpį socialinėje erdvėje pastebėjo daug teigiamų atsiliepimų apie darbuotojų nuomos paslaugas buvo 20,8%, o labai nusivylusių šios paslaugos kokybe laikinojo darbo užsakymo metu buvo 31,6% ieškantys bet kokio darbo respondentai.

### 3.2.3. Atleidimo proceso metu

Lyginant respondentų suvoktos darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijas atleidimo metu buvo nustatyta, jog jos reikšmingai nesiskiria, o bendras kokybės kriterijų vertinimas varijuoja nuo 3,32 (*tikrumo* dimensija) iki 3,97 (*patikimumo* dimensija) balų vidurkių (10 lentelė). Taigi, respondentai darbuotojų nuomos paslaugos kokybę atleidimo proceso metu

#### 10 lentelė

*Darbuotojų nuomos paslaugos suvoktos kokybės vertinimas atleidimo metu pagal SERVQUAL kokybės kriterijus (laikinių darbuotojų perspektyva)*

	Vidurkis*	Standartinis nuokrypis	Bendras vidurkis (3,61)	
Apčiuopamumas	Atleidimo proceso metu pastebėjau, jog darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės sistema dokumentų pildymui buvo patogi	3,81	1,108	3,73
	Atleidimo proceso metu pastebėjau, jog darbuotojų nuomos įmonės personalo išvaizda buvo nepriekaištinga	3,65	1,12	
Patikimumas	Atleidimo proceso metu visi susitarimai buvo įgyvendinti laiku	3,65	1,226	3,97
	Atleidimo proceso metu įmonė užtikrino asmens duomenų konfidencialumą	4,29	0,902	
Reagavimas	Į visus iškilusius man svarbius klausimus atleidimo proceso metu buvo atsakyta išsamiai	3,81	1,223	3,67
	Atleidimo proceso metu man aktuali informacija buvo pateikta greitai	3,52	1,387	
Tikrumas	Atleidimo proceso metu įmonės darbuotojai patarė kaip naudingiausia elgtis toliau	3,45	1,338	3,32
	Atleidimo proceso metu darbuotojų nuomos įmonė pateikė kitų laikinojo darbo pasiūlymų	3,19	1,400	

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

## 10 Lentelės tęsinys

Empatija	Atleidimo proceso metu jaučiau darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės personalo norą padėti	3,23	1,359	3,41
	Atleidimo metu jaučiau, jog darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės personalas buvo susipažinęs su individualia mano situacija	3,58	1,285	

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal tyrimo metu gautus duomenis

\* Visiškai nepitaria 1 - 1,8  
 Nepitaria 1,8 - 2,6  
 Neaktualu 2,6 - 3,4  
 Pitaria 3,4 - 4,2  
 Visiškai pataria 4,2 - 5

vertino nežymiai palankiau nei tai darė laikinojo darbo užsakymo metu, o bendras suvoktos darbuotojų nuomos paslaugos kokybės atleidimo proceso metu balų vidurkis siekė 3,61 (darbinimo proceso ir laikinojo darbo užsakymo laikotarpių balų vidurkiai atitinkamai siekė 3,72 ir 3,52). Jei paslaugos kokybės *patikimumo* dimensija atleidimo metu buvo įvertinta aukščiausiu balų vidurkiu, respondentams dažniau išreiškiant pritarimą, jog atleidimo proceso metu įmonė užtikrino jų asmens duomenų konfidencialumą (4,29 balų vidurkis), tai paslaugos kokybės *tikrumo* ir *empatijos* dimensijos buvo įvertintos mažiausiais pritarimo balais (3,32 ir 3,41 balų vidurkiai). Pavyzdžiui, tyrime dalyvavę respondentai rečiau nurodė, jog atleidimo proceso metu darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės personalas pateikė kitų laikinojo darbo pasiūlymų (*tikrumo* dimensija) ir / ar jautė personalo norą padėti (*empatijos* dimensija), atitinkamai 3,19 ir 3,23 balų vidurkiai.

Tyrimo metu buvo siekiama ne tik įvertinti laikinųjų darbuotojų suvoktos darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijų profilius skirtinguose paslaugos teikimo etapuose, bet ir nustatyti veiksnius, kurie turi įtakos laikinųjų darbuotojų lūkesčiams. Respondentų pasiskirstymas procentais vertinant veiksnius galėjusius turėti įtakos jų lūkesčiams darbuotojų nuomos paslaugos suvoktai kokybei atleidimo metu pateiktas 11 lentelėje. Tyrimo metu nustatyta, jog 54,6% apklaustųjų, kurių lūkesčiai atleidimo proceso metu buvo išpildyti su kaupu jau turėjo asmeninės patirties naudojantis šia paslauga: 18,2% ne vieną kartą naudojosi tos pačios darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės paslaugomis, o 36,4% - naudojosi kelių tokių įmonių paslaugomis ne vieną kartą. 54,3% apklaustųjų, kurių lūkesčiai atleidimo proceso metu buvo išpildyti turėjo arba skubiai ieškotis bet kokio darbo (40%) arba tikslingai ieškojo laikinojo darbo pasiūlymų (14,3%).

## 11 lentelė

*Laikinių darbuotojų pasiskirstymas procentais vertinant veiksnius galėjusius turėti įtakos jų lūkesčiams darbuotojų nuomos paslaugos suvoktai kokybei atleidimo proceso metu*

		Laikinių darbuotojų lūkesčiai atleidimo proceso metu				Iš viso
		Visiškai neišpildyti	Neišpildyti	Išpildyti	Išpildyti su kaupu	
Ankstesnė patirtis	Ne vieną kartą naudojausi tos pačios darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės paslaugomis	,0%	3,4%	8,6%	18,2%	6,5%
	Ne vieną kartą naudojausi kelių darbuotojų nuomos paslaugą teikiančių įmonių paslaugomis	10,6%	17,1%	31,4%	<b>36,4%</b>	23,7%
Rinkos komunikacija	Per paskutinį 6 mėn. laikotarpį esu matęs / mačiusi darbuotojų nuomos (įdarbinimo) reklamą	<b>41,7%</b>	<b>34,6%</b>	2,8%	,0%	19,3%
	Per paskutinį 6 mėn. laikotarpį socialinėje erdvėje pastebėjau daug teigiamų atsiliepimų apie darbuotojų nuomos paslaugą	21,2%	3,4%	2,8%	,0%	6,5%
Asmeniniai poreikiai	Teko skubiai ieškoti bet kokio darbo, todėl sutikau su laikinojo darbo pasiūlymu	15,8%	<b>34,6%</b>	<b>40%</b>	26,9%	33,3%
	Ieškojau tik laikinojo darbo (dėl darbo lankstumo)	10,6%	6,8%	14,3%	18,2%	10,7%
N*		18	29	35	11	93

$\chi^2=76,2$  ( $p<0,005$ );  $r=0,35$  ( $p<0,005$ )

\*N - respondentų skaičius

69,2% apklaustųjų, kurių lūkesčiai atleidimo proceso metu nebuvo išpildyti nurodė, jog arba buvo matę darbuotojų nuomos ar įdarbinimo reklamas (36,6 %) per pastarųjų 6 mėnesių laikotarpį arba turėjo skubiai ieškoti bet kokio darbo (34,6%). Tuo tarpu labiausiai nusivylusių darbuotojų nuomos paslaugos kokybe atleidimo proceso metu respondentų procentinis pasiskirstymas atskleidė, kad 41,7% jų per paskutinį 6 mėnesių laikotarpį buvo matę darbuotojų nuomos ar įdarbinimo reklamas, o 21,2 % per tą patį laikotarpį buvo pastebėję teigiamų atsiliepimų apie darbuotojų nuomos paslaugą socialinėje erdvėje.

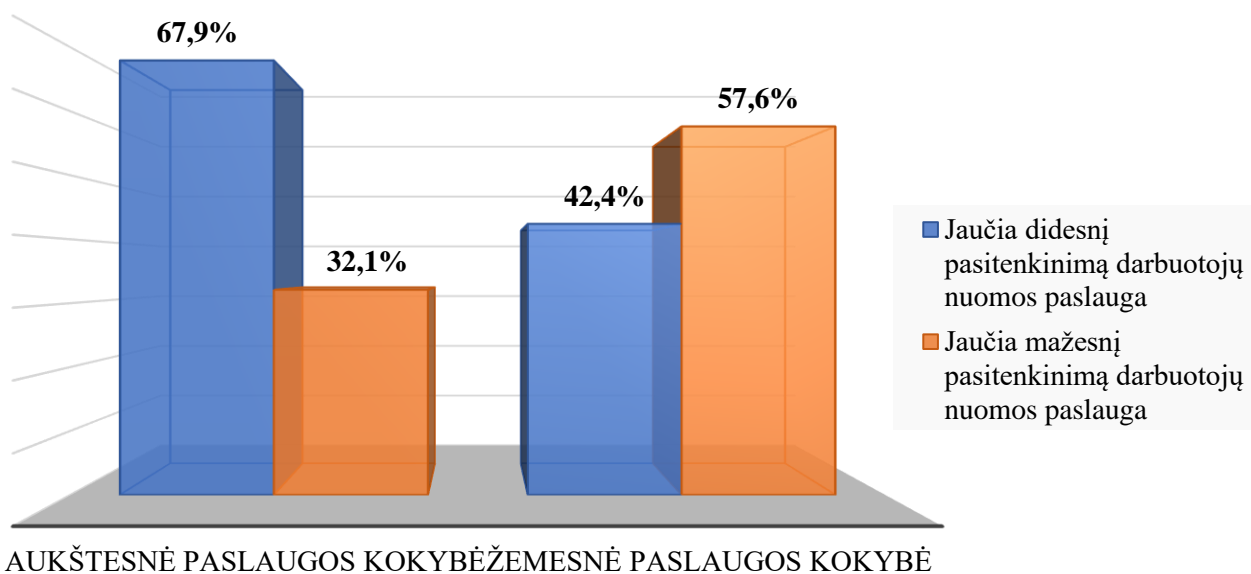
### 3.3. Laikinių darbuotojų patirtos darbuotojų nuomos paslaugos kokybės, pasitenkinimo ir lojalumo ryšys

Analizuojant darbuotojų nuomos paslaugos kokybės modelį svarbu ne tik išsiaiškinti kokios darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijos yra svarbiausios skirtinguose paslaugos teikimo etapuose, bet ir nustatyti ar geresnė paslaugų kokybė turi reikšmingos įtakos laikinųjų darbuotojų pasitenkinimui bei lojalumui.

Tyrimo duomenų analizės metu respondentai buvo suskirstyti pagal medianą į tuos, kurių suvokimu darbuotojų nuomos paslaugos kokybė yra aukštesnė, ir į tuos, kurie šios paslaugos kokybę suvokia kaip žemesnę. Tokiu pačiu principu tyrime dalyvavusieji buvo suskirstyti ir pagal jaučiamą pasitenkinimą, naudojantis darbuotojų nuomos paslauga bei išreikštą lojalumą. Nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp skirtingai darbuotojų nuomos paslaugos kokybę suvokiančių laikinųjų darbuotojų ir jų jaučiamo pasitenkinimo naudojantis šia paslauga ryšys (10

#### 10 paveikslas

*Skirtingai darbuotojų nuomos paslaugos kokybę suvokiančių laikinųjų darbuotojų pasiskirstymas procentais pagal jų jaučiamą pasitenkinimą,  $\chi^2=56,28$  ( $p<0,001$ );  $r=0,34$  ( $p<0,001$ )*



Šaltinis: sudaryta autorės, pagal tyrimo metu gautus duomenis

pav.). Darbuotojų nuomos paslaugos kokybę suvokiantys kaip geresnę dažniau jaučia didesnį pasitenkinimą (67,9%), tuo tarpu šią paslaugą suvokiantys laikinieji darbuotojai kaip žemesnės kokybės, dažniau jaučia mažesnį pasitenkinimą (57,6%).

Gauti duomenys leidžia patvirtinti *H1* hipotezę – laikinųjų darbuotojų suvokta darbuotojų nuomos paslaugos kokybė yra teigiamai susijusi su jų suvoktu pasitenkinimu teikiama paslauga.

Lyginant laikinųjų darbuotojų išreikštą lojalumą darbuotojų nuomos paslaugą teikiančioms įmonėms nustatyta, jog jis reikšmingai nesiskiria (12 lentelė). Bendras lojalumo išraiškos vidurkis siekia 3,31 balo, o tai reiškia, jog tyrime dalyvavusių respondentų santykis su

## 12 lentelė

*Laikinių darbuotojų pasiskirstymas pagal jų išreikštą lojalumą naudojantis darbuotojų nuomos paslaugą teikiančių įmonių paslaugomis*

	Vidurkis* (3,31)	Standartinis nuokrypis	
Požiūrio lojalumas (3,37)	Darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės personalas man sudarė gerą įspūdį, todėl jais pasitikėčiau ir kitą kartą	<b>3,65</b>	1,380
	Darbuotojų nuomos paslaugą teikianti įmonė palengvino mano darbo paieškos procesą, todėl ieškodamas kito laikinojo darbo nedvejodamas kreipčiausi į šią įmonę	<b>3,61</b>	1,334
	Naudojantis darbuotojų nuomos paslauga gavau papildomų naudų, todėl ši paslauga man patrauklesnė už kitas	3,06	1,340
	Man patinko bendrauti su darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės konsultantais ne tik dar darbo paieškos klausimais	3,19	1,376
	Darbuotojų nuomos įmonė įgyvendino mano darbo paieškos lūkesčius, todėl ieškodamas kito laikinojo darbo nedvejodamas kreipčiausi į šią įmonę	<b>3,52</b>	1,288
	Darbuotojų nuomos įmonė įgyvendino mano finansinius lūkesčius, todėl ieškodamas kito laikinojo darbo nedvejodamas kreipčiausi į šią įmonę	3,19	1,352
	Elgesio lojalumas (3,13)	Jei atsirastų koks nors darbuotojų nuomos paslaugos mokestis, kurį turėčiau sumokėti, vis tiek naudočiausi šios įmonės paslaugomis	<b>2,74</b>
Rekomendavau darbo nuomos paslaugą teikiančią įmonę savo pažįstamiems, draugams, kolegoms		<b>3,52</b>	1,235

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal tyrimo metu gautus duomenis

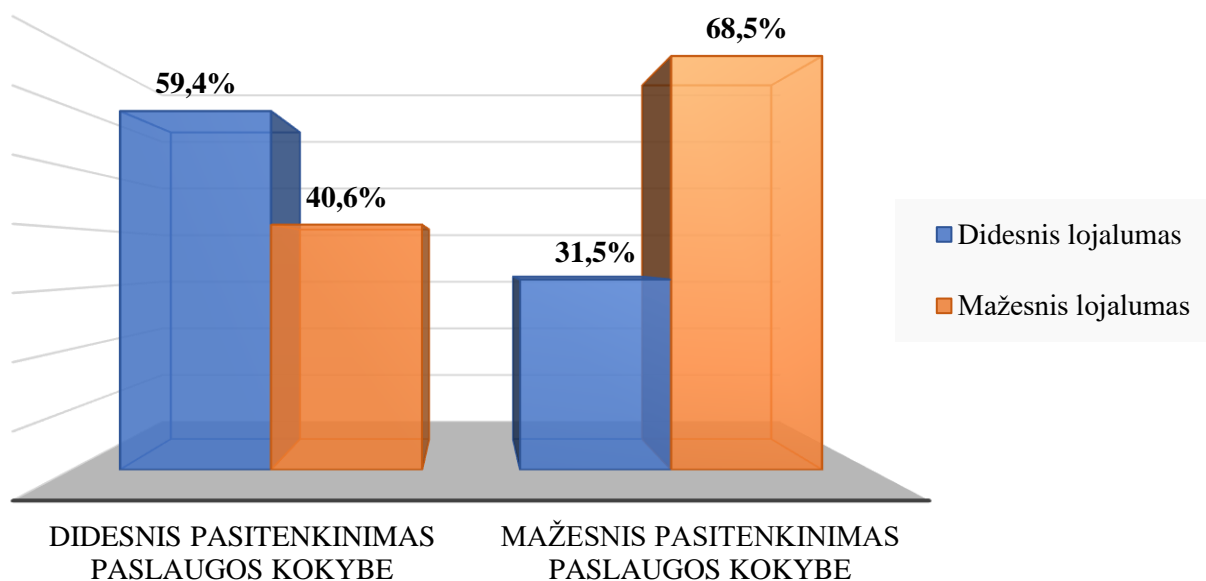
\* Visiškai nepitaria 1 - 1,8  
 Nepitaria 1,8 - 2,6  
 Neaktualu 2,6 - 3,4  
 Pitaria 3,4 - 4,2  
 Visiškai pataria 4,2 - 5

darbuotojų nuomos paslaugą teikiančiomis įmonėmis nėra pakankamai glaudus. Kita vertus, respondentai nurodė, jog paslaugą teikiančių įmonių personalas jiems sudarė gerą įspūdį (3,65 balų vidurkis), palengvino darbo paieškas (3,61 balų vidurkis), įgyvendino darbo paieškos lūkesčius (3,52 balų vidurkis), todėl jau rekomendavo šią paslaugą teikiančias įmones savo pažįstamiems, draugams bei kolegoms (3,52 balų vidurkis). Tuo tarpu mažiausią pritarimą respondentai išreiškė teiginiui, jog ir toliau naudotųsi darbuotojų nuomos paslaugą teikiančių įmonių paslaugomis, net ir atsiradus paslaugos mokesčiams, kuriuos jie turėtų sumokėti (2,74 balų vidurkis). Verta paminėti, jog požiūrio lojalumas yra kiek didesnis nei elgesio lojalumas, atitinkamai (3,37 ir 3,13 balų vidurkiai).

Vertinant laikinųjų darbuotojų pasitenkinimo darbuotojų nuomos paslauga priklausomybę jų lojalumui, nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys (11 pav.).

### 11 paveikslas

*Didesnį ir mažesnį pasitenkinimą darbuotojų nuomos paslaugos kokybe jaučiančių laikinųjų darbuotojų pasiskirstymas procentais pagal išreikštą jų lojalumą,  $\chi^2=23,63$  ( $p<0,001$ );  $r=0,17$  ( $p<0,001$ )*



Šaltinis: sudaryta autorės, pagal tyrimo metu gautus duomenis

Respondentai, kurie jaučia didesnį pasitenkinimą darbuotojų nuomos paslaugomis dažniau išreiškė ir savo lojalumą toliau naudotis šia paslauga (59,4 %), nei tie laikinieji darbuotojai, kurių darbuotojų nuomos paslaugos kokybė netenkino (31,5 %). Šie duomenys leidžia patvirtinti  $H_2$  hipotezę – laikinųjų darbuotojų pasitenkinimas darbuotojų nuomos paslauga yra teigiamai susijęs su jų lojalumu



### **3.4. Darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimo įžvalgos**

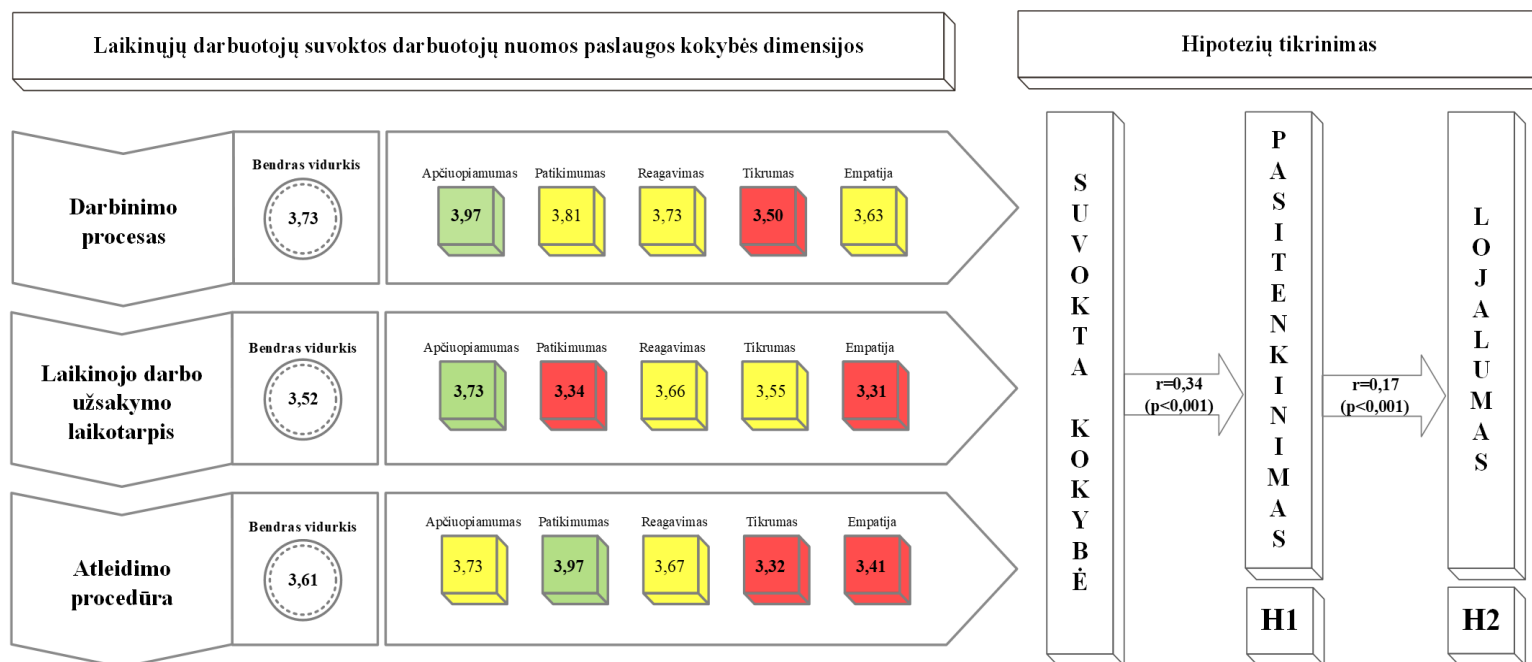
Autorinio tyrimo metu gautų duomenų analizė atskleidė, jog darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimas prasmingas, atsižvelgiant į šios paslaugos teikimo etapus, nuo pirminio laikinųjų darbuotojų aptarnavimo iki atleidimo procedūros pabaigos. Darbuotojų nuomos paslaugos apibendrinti kokybės vertinimo tyrimo rezultatai iš laikinųjų darbuotojų perspektyvos pateikti 12 paveiksle. Nustatyta, jog laikinųjų darbuotojų suvokta darbuotojų nuomos paslaugos kokybė nežymiai skiriasi priklausomai nuo paslaugos teikimo grandinės etapo. Nors darbinimo proceso metu darbuotojų nuomos paslaugą laikinieji darbuotojai vertina nežymiai palankiau, nei kitų paslaugos teikimo etapų metu, būtina atkreipti dėmesį, jog šis skirtumas labai nedidelis, o bendras suvoktos paslaugos kokybės vertinimas galėtų būti apibūdinamas tik kaip patenkinamas. Pagrindinė to priežastis yra tai, kad vertinimo vidurkis balansuoja tarp neutralios laikinųjų darbuotojų suvoktos ir priimtinos kokybės ribos. Verta paminėti, jog laikinojo darbo užsakymo bei atleidimo procedūros metu darbuotojų nuomos paslaugos kokybės empatijos, patikimumo ir tikrumo dimensijos laikinųjų darbuotojų vertinimu nukrenta į neutralios paslaugos kokybės kategoriją, o kai kuriuos atskirus atvejus naudinga aptarti plačiau.

Darbinimo procedūros metu darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios organizacijos iš esmės jau žino su kokiais iššūkiais susidurs laikinieji darbuotojai laikinojo darbo užsakymo bei atleidimo procedūros metu. Pirmu atveju, tai naujas darbas, naujoje aplinkoje, o dažnai dar ir toli nuo savo namų bei artimųjų, todėl paslaugą teikiančios organizacijos turi atliepti laikinųjų darbuotojų empatijos poreikį. Svarbu užtikrinti, jog komunikacija su laikiniais darbuotojais nenutrūktų, todėl ji turėtų būti periodinė, o idealiu atveju ir kurianti pridėtinę vertę laikiniams darbuotojams, pavyzdžiui, priminti apie neišnaudotas atostogas, informuoti apie galimybę pasinaudoti mamadieniu ar tėvadieniu. Antru atveju, kuomet vyksta laikinųjų darbuotojų atleidimo procesas, paslaugą teikiančios organizacijos turėtų pasirūpinti, jog žinodami visą bendradarbiavimo su laikinuoju darbuotoju istoriją, turės ką pastarajam pasiūlyti jau netolimoje ateityje, pavyzdžiui, naudingesnį laikinajam darbuotojui laikinojo darbo pasiūlymą. Svarbu, jog laikinasis darbuotojas jaustų, jog yra laukiamas sugrįžti net ir tuo atveju, kuomet paslaugą teikianti organizacija neturi tinkamų laikinojo darbo jam pasiūlymų, pavyzdžiui, įteikiant laikinajam darbuotojui simbolinę atminimo dovaną.

Nemažiau svarbus aspektas darbinimo proceso metu yra gebėti kuo tiksliau perteikti laikinojo darbo pozicijos specifiką. Tokiu būdu, darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios organizacijos, ne tik padėtų laikiniams darbuotojams tiksliau įsivaizduoti ką ir kaip jiems reikės daryti vykdant laikinojo darbo užsakymą, bet ir sumažintų laikinųjų darbuotojų patiriamą nežinomybės įtampą. Priemonės galinčios padėti geriau ir tiksliau perteikti laikiniams darbuotojams būsimojo laikinojo darbo pozicijos specifiką galėtų būti vizuali medžiaga apie darbo

## 12 paveikslas

Apibendrinti darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimo tyrimo rezultatai (laikinių darbuotojų perspektyva)



Šaltinis: sudaryta autorės, pagal tyrimo metu gautus duomenis

Pagrindiniai veiksniai turintys įtakos laikinių darbuotojų neišsipildžiusiems lūkesčiams darbuotojų nuomos paslaugos kokybei tiek darbinimo proceso, tiek laikinojo darbo užsakymo tiek atleidimo procedūros metu yra *asmeniniai jų poreikiai* ir *rinkos komunikacija*.  
Pagrindiniai veiksniai turintys įtakos laikinių darbuotojų išsipildžiusiems lūkesčiams darbuotojų nuomos paslaugos kokybei tiek darbinimo proceso, tiek atleidimo procedūros metu yra *ankstesnė jų patirtis* ir *asmeniniai poreikiai*.

\* Visiškai nepriimtina kokybė 1 - 1,8  
Nepriimtina kokybė 1,8 - 2,6  
Neutrali kokybė 2,6 - 3,4  
Priimtina kokybė 3,4 - 4,2  
Visiškai priimtina kokybė 4,2 - 5

vieta, VR (*virtualios realybės*) panaudojimas siekiant susipažinti su darbo vieta bei darbo funkcijomis, o galbūt net ir pačių funkcijų išbandymas.

Tyrimo metu pavyko nustatyti, jog pagrindiniai veiksniai turintys įtakos laikinųjų darbuotojų neišsipildžiusiems lūkesčiams darbuotojų nuomos paslaugos kokybei nepriklauso nuo paslaugos teikimo etapų ir visoje paslaugos teikimo grandinėje išlieką pastovūs - tai *asmeniniai laikinųjų darbuotojų poreikiai* ir *rinkos komunikacija*. Panašu, jog ieškant *bet kokio* darbo, darbuotojų nuomos paslaugos kokybė užleidžia vietą būtinybei įsidarbinti. Tuo tarpu vertinant darbuotojų nuomos paslaugas teikiančių organizacijų komunikacijos viešoje erdvėje įtaką neišsipildžiusiems laikinųjų darbuotojų lūkesčiams, matome arba tikrovės neatitinkančios reklamos arba teigiamų atsiliepimų poveikio rezultatus, kuomet, abiem atvejais nusiviliama paslauga, dėl to, jog susidaromas tikrovės neatitinkantis asmeninis lūkestis.

Pagrindiniai veiksniai turintys įtakos laikinųjų darbuotojų išsipildžiusiems lūkesčiams darbuotojų nuomos paslaugos kokybei tiek darbinimo proceso, tiek atleidimo procedūros metu yra *ankstesnė jų patirtis* ir *asmeniniai poreikiai*. Tikėtina, jog ankstesnės tokio darbo patirties turinčių laikinųjų darbuotojų lūkesčiai yra tiesiog labiau realūs ir / ar praktiški, nei tų, kurie tokios patirties neturi. Be to, toks dėsningumas pastebimas ir analizuojant laikinųjų darbuotojų, kurie ieško bet kokio darbo, lūkesčius. Tokiu būdu, tai reikštų, jog ieškantys bet kokio darbo ir gavę laikinojo darbo pasiūlymą žmones, jau patenkina savo pagrindinį lūkestį (susirasti darbą), mažai kreipdami dėmesį į darbuotojų nuomos paslaugos kokybę.

Nors įvertinus laikinųjų darbuotojų pasitenkinimo darbuotojų nuomos paslauga ir šios paslaugos kokybės įtaką jų lojalumui, nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys, teigiama koreliacijos koeficiento reikšmė neviršija 0,39 ir nurodo tik į silpną tarpusavio ryšį (Saudargienė ir Vaitkevičius, 2006). Apibendrinus, galime teigti, jog jei laikinųjų darbuotojų nuomos paslaugos kokybė turi įtakos jų pasitenkinimui naudojantis šia paslauga ( $r=0,34$ ,  $p<0,001$ ), tai pasitenkinimo ryšys laikinųjų darbuotojų lojalumui yra labai silpnas ( $r=0,17$ ,  $p<0,001$ ).

Atsižvelgus į atlikto tyrimo rezultatus aiškėja svarbiausių darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijų gerinimo gairės. Darbinimo proceso metu:

- (Patikimumo dimensija) – paslaugą teikiančios įmonės pažadai turi būti įforminti raštu ir aptarti su laikiniais darbuotojais (laikinojo darbo užsakymo terminai, darbo užmokesčio, įtrauktos pridėtinės vertės, tokios kaip sveikatos draudimas, papildomos atostogos, trumpesnės darbo valandos ar galimybė jas koreguoti, etc.).

Taip pat siekia tiksliau ir aiškiau perteikti laikiniams darbuotojams laikinojo darbo pozicijos specifiką, naudoja vizualinę medžiagą, naudoja VR technologiją ir jei yra galimybė padeda laikiniams darbuotojams išbandyti darbo funkcijas.

- (Reagavimo dimensija) – paslaugą teikiančios įmonės personalas turi pakankamai žinoti apie laikinojo darbo poziciją ir jos specifiką, o atsakymus pateikti kaip įmanoma greičiau.
- (Tikrumas dimensija) – darbuotojų nuomos paslaugą teikianti įmonė siekdama tinkamai atstovauti laikiniams darbuotojams, turėtų inicijuoti pasikartojančių problemų sprendimų būdų paiešką įtraukdama ir klientus (kuriems reikalingi laikinieji darbuotojai).
- (Empatijos dimensija) – darbuotojų nuomos paslaugą teikianti organizacija ne tik iš anksto žino su kokiais iššūkiais susidurs laikinieji darbuotojai pradėję vykdyti laikinojo darbo užsakymą, bet taip pat privalo siekti įvertinti individualias laikinųjų darbuotojų patiriamų sunkumų priežastis ir gebėti jas tinkamai atliepti.

Laikinojo darbo užsakymo metu svarbiausios darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijų gerinimo gairės, yra:

- (Apčiuopiamumo dimensija) – darbuotojų nuomos paslaugą teikianti organizacija siekia ne tik užtikrinti laikinųjų darbuotojų darbo funkcijoms atlikti reikalingų priemonių tinkamumą, bet, taip pat, ir tokių priemonių gerinimą.
- (Patikimumo dimensija) – darbuotojų nuomos paslaugą teikianti organizacija atstovaudama laikinuosius darbuotojus siekia ne tik palaikyti nuolatinį ryšį su klientais, kuriems nuomoja laikinuosius darbuotojus, tačiau, taip pat, inicijuoja bendradarbiavimo iniciatyvas, kurių tikslas geriau suprasti laikinojo darbo funkcijas, jų specifiką.
- (Empatijos dimensija) – darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios organizacijos personalas užtikrina, jog komunikacija su laikiniais darbuotojais nenutrūktų per visą laikinojo darbo užsakymo laikotarpį, kad ji turėtų būti periodinė, o idealiu atveju ir kurianti pridėtinę vertę laikiniams darbuotojams, pavyzdžiui, priminimas apie neišnaudotas atostogas arba apie galimybę pasinaudoti mamadieniu ar tėvadieniu.

Atleidimo procedūros metu svarbiausios darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijų gerinimo gairės, yra:

- (Apčiuopiamumo dimensija) – darbuotojų nuomos paslaugą teikianti organizacija siekia, kad laikinojo darbuotojo atleidimo procesas ir komunikacija apie jį būtų nedviprasmiški ir aiškūs.
- (Patikimumo dimensija) – darbuotojų nuomos paslaugą teikianti organizacija atstovaudama laikinuosius darbuotojus siekia įvykdyti visus susitarimus.
- (Tikrumo dimensija) – žinodama visą bendradarbiavimo su laikinuoju darbuotoju istoriją, darbuotojų nuomos paslaugą teikianti organizacija, siekia kuo greičiau pasiūlyti naujų darbo jam pasiūlymų.

- (Empatijos dimensija) – darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios organizacijos personalas, net ir neturėdamas kito tinkamo laikinojo darbo pasiūlymo, atliepia dabartinį laikinojo darbuotojo poreikį ir siekia, jog pastarasis pajautų, jog yra laukiamas sugrįžti.

## IŠVADOS

1. Remiantis mokslinės literatūros apžvalga, galima daryti išvadą, jog darbuotojų nuomos paslaugos kokybė sietina su geriausių kandidatų įdarbinimu, o paslaugos kokybės vertinimas turi atspindėti ne tik laikinųjų darbuotojų pirminį aptarnavimą, tačiau ir aptarnavimą paslaugos teikimo metu bei po to, kai paslauga nebeteikiama.
2. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimas dar nebuvo tikslingai tyrinėjamas iš laikinųjų darbuotojų perspektyvos, todėl nėra mokslinių duomenų apie laikinųjų darbuotojų suvoktą darbuotojų nuomos paslaugos kokybę darbinimo proceso, laikinojo darbo užsakymo bei atleidimo procedūros etapų metu.
3. Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, jog kontroliuojant laikinųjų darbuotojų suvoktą darbuotojų nuomos paslaugos kokybę skirtinguose paslaugos teikimo etapuose, galima sudaryti tinkamas sąlygas leisiančias užtikrinti aukštesnį klientų pasitenkinimą gaunamomis paslaugomis bei tikėtis didesnio jų lojalumo ateityje.
4. Remiantis gautais autorinio tyrimo rezultatais galima daryti išvadą, jog respondentai darbinimo proceso metu darbuotojų nuomos paslaugos kokybę vertina gana palankiai, o darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijų profilyje svarbiausios yra *apčiuopiamumo* ir *tikrumo* dimensijos. Šiuo atveju, darbuotojų nuomos paslaugą laikiniešiams darbuotojams teikiančios organizacijos darbinimo metu pasirūpina tvarkingomis biuro patalpomis (*apčiuopiamumo dimensija*), tačiau turėtų tobulinti paslaugos kokybės *tikrumo dimensiją*, pavyzdžiui, darbinimo proceso metu pateikti papildomos informacijos apie paslaugą, o susidūrus su problemomis pasiūlyti ne vieną jos sprendimo būdą.
5. Pagrindiniai veiksniai turintys įtakos laikinųjų darbuotojų neišsipildžiusiems lūkesčiams darbuotojų nuomos paslaugos kokybei tiek darbinimo proceso, tiek laikinojo darbo užsakymo tiek atleidimo procedūros metu yra *asmeniniai jų poreikiai* ir *rinkos komunikacija*. Kitaip tariant, ieškant *bet kokio* darbo, darbuotojų nuomos paslaugos kokybė užleidžia vietą būtinybei įsidaibinti. Tuo tarpu vertinant darbuotojų nuomos paslaugas teikiančių organizacijų komunikacijos viešoje erdvėje įtaką neišsipildžiusiems laikinųjų darbuotojų lūkesčiams, matome arba tikrovės neatitinkančios reklamos arba teigiamų atsiliepinimų poveikio rezultatus. Abiem atvejais nusiviliama paslauga, dėl to, jog susidaromas tikrovės neatitinkantis asmeninis lūkestis.
6. Pagrindiniai veiksniai turintys įtakos laikinųjų darbuotojų išsipildžiusiems lūkesčiams darbuotojų nuomos paslaugos kokybei tiek darbinimo proceso, tiek atleidimo procedūros metu yra *ankstesnė jų patirtis* ir *asmeniniai poreikiai*. Šiuo atveju, galime daryti išvadą, jog

ankstesnės tokio darbo patirties turinčių laikinųjų darbuotojų lūkesčiai yra labiau realūs ir / ar praktiški, kaip ir tų, kurie ieško bet kokio darbo.

7. Remiantis gautais autorinio tyrimo rezultatais galima daryti išvadą, jog respondentai laikinojo darbo užsakymo metu darbuotojų nuomos paslaugos kokybę vertina tik vidutiniškai palankiai, o darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijų profilyje svarbiausios yra *empatijos*, *patikimumo* ir *apčiuopiamumo* dimensijos. Šiuo atveju laikinojo darbo užsakovai, t y. įmonės, kurios reikalingi darbuotojai, užtikrina, jog darbo vieta būtų pritaikyta darbo funkcijoms atlikti (*apčiuopiamumo dimensija*), tačiau darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės laikinojo darbo užsakymo metu praranda ryšį su laikiniais darbuotojais, kuomet paaiškėja, jog darbo funkcijos neatitinka informacijos, kuri buvo pateikta darbinimo metu (*patikimumo dimensija*) arba pamiršta savo klientus iškart pasibaigus darbinimo procesui (*empatijos dimensija*).
8. Remiantis gautais autorinio tyrimo rezultatais galima daryti išvadą, jog respondentai darbuotojų nuomos paslaugos kokybę atleidimo proceso metu suvokia vidutiniškai palankiai, o darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijų profilyje svarbiausios yra *patikimumo*, *tikrumo* bei *empatijos* dimensijos. Atleidimo procedūros metu darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės užtikrina tinkamą asmens duomenų konfidencialumą (*patikimumo dimensija*), tačiau turėtų pateikti daugiau laikinojo darbo pasiūlymų (*tikrumo dimensija*). Be to, patobulinus šią darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijos aspektą laikinųjų darbuotojų atleidimo procedūros metu, tikėtina tai padėtų laikiniams darbuotojams pajusti didesnę paslaugą teikiančios organizacijos personalo norą jiems padėti (*empatijos dimensija*).
9. Laikinųjų darbuotojų suvokta darbuotojų nuomos paslaugos kokybė yra teigiamai susijusi su jų suvoktu pasitenkinimu teikiama paslauga ( $r=0,34$ ,  $p<0,001$ ), todėl galime daryti išvadą, jog tie laikinieji darbuotojai, kurie darbuotojų nuomos paslaugos kokybę suvokia kaip geresnę dažniau jaučia ir didesnę pasitenkinimą naudojantis šia paslauga.
10. Remiantis tyrimo metu gautais duomenimis galime daryti išvadą, jog darbuotojų nuomos paslaugas naudoję laikinieji darbuotojai suformavo labai ribotą lojalumą šią paslaugą teikiančių organizacijų atžvilgiu. Kitaip tariant, nors paslaugą teikiančių įmonių personalas laikiniams darbuotojams dažnai sudaro gerą įspūdį, palengvina jų darbo paieškas bei įgyvendina darbo paieškos lūkesčius, jų lojalumas labiau apsiriboja kaip rekomendacija pažįstamiems, draugams bei kolegoms.
11. Laikinųjų darbuotojų pasitenkinimas darbuotojų nuomos paslaugos kokybe yra teigiamai susijęs su jų lojalumu ( $r=0,17$ ,  $p<0,001$ ), todėl galima daryti išvadą, jog laikinieji darbuotojai kurie jaučia didesnę pasitenkinimą darbuotojų nuomos paslaugomis dažniau taps lojalūs šią paslaugą teikiančioms organizacijoms.

12. Darbinimo proceso metu esminės darbuotojų nuomos paslaugos kokybės gerinimo gairės yra susijusios su darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės siekiu tinkamai atstovauti laikiniems darbuotojams. Kitaip tariant, darbuotojų nuomos paslaugą teikianti organizacija įtraukdama savo klientus (kuriems reikalingi laikinieji darbuotojai) privalo inicijuoti pasikartojančių problemų, su kuriomis susiduria laikinieji darbuotojai darbinimo proceso metu, sprendimų būdų paiešką.
13. Laikinojo darbo užsakymu metu esminės darbuotojų nuomos paslaugos kokybės gerinimo gairės yra dvi. Pirmoji susijusi su darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios organizacijos siekiu ne tik palaikyti nuolatinį ryšį su klientais, kuriems nuomoja laikinuosius darbuotojus, tačiau, taip pat, inicijuoti bendradarbiavimo iniciatyvas, kurių tikslas yra būtinybė geriau suprasti laikinojo darbo funkcijas ir specifiką. Paprasčiau tariant, paslaugą teikiančios organizacijos personalas turi gerai išmanyti laikinojo darbo funkcijas ir jų specifiką, nes priešingu atveju, bus sunku spręsti problemas, su kuriomis susiduria laikinieji darbuotojai. Antroji susijusi su darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios organizacijos personalo gebėjimu užtikrinti, jog komunikacija su laikinaisiais darbuotojais nenutrūktų per visą laikinojo darbo užsakymo laikotarpį, t. y. laikinojo darbo užsakymo metu komunikacija su laikinaisiais darbuotojais turėtų būti periodinė, o idealiu atveju ir kurianti pridėtinę vertę laikiniems darbuotojams, pavyzdžiui, priminimas apie neišnaudotas atostogas arba apie galimybę pasinaudoti mamadieniu ar tėvadieniu.
14. Atleidimo procedūros metu esminės darbuotojų nuomos paslaugos kokybės gerinimo gairės susijusios su tikrumo ir empatijos kokybės dimensijomis. Viena vertus, žinodama visą bendradarbiavimo su laikinuoju darbuotoju istoriją, darbuotojų nuomos paslaugą teikianti organizacija, turėtų kuo greičiau pasiūlyti naujų darbo jam pasiūlymų. O tais atvejais, kuomet tinkamų laikinojo darbo pasiūlymų pateikti negali, darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios organizacijos personalas, turėtų gebėti atliepti dabartinius laikinojo darbuotojo poreikius ir užtikrinti, jog pastarasis pajautų, jog yra laukiamas sugrįžti.



## LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Adomavičienė, G., Pukelytė, R. (2010). *Kokybės kultūra aukštojo mokslo institucijose: dimensijos ir kriterijai*. Procesinis rengimas: tyrimai ir realijos, 19, 12-21 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/34208>.
- Akhavanfar, A. (2015). *Study of Relationship between customer involvement and satisfaction, trust and commitment of customer (Case study: Electronic banking services of Ansar Bank)*. Journal of Novel Applied Sciences. Žiūrėta 2021-03-30. Prieiga internetu: <http://jnasci.org/wpcontent/uploads/2015/06/JNASCI-2015-687-693.pdf>.
- Ambrazevičiūtė, K. (2018). *Vyresnio amžiaus žmonių teises į darbą įgyvendinimas visuomenės senėjimo sąlygomis*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/handle/007/15200>
- Appiah-Gyimah, R., Boohene, R. A., Agyapong, G. K., Boohene, K. A. (2011). *Customer satisfaction in the outdoor advertising industry: A case of Alliance Media Ghana Limited*. International Journal of Marketing Studies, 3(2), 81-91 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/4xmwrc6>
- Azmy, A. (2018). *Recruitment strategy to hire the best people for organization*. Žiūrėta 2021-04-05. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/2p8cab46>.
- Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2015). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. 468 p. Kaunas: Technologija.
- Bagdonienė, L., Zemblytė, J. (2005). *Paslaugų tyrimai: kiekybinės ir kokybinės priegos privalumai bei ribotumai*. Socialiniai mokslai, 4(50), 26-37 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://www.lituanistika.lt/content/9268>
- Bahadori, M., Sadeghifar, J., Nejati, M., Hamouzadeh, P., Hakimzadeh, M. (2011). *Assessing Quality of Educational Service by the SERVQUAL model: Viewpoints of Paramedical Students at Tehran University of Medical Science*. TTEM-Technics Technologies Education Management, 6(4), 1058-1065 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/2p9ehuwc>
- Bakanauskienė, I. (2009). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla. 343 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://www.lituanistika.lt/content/17893>
- Bartkus, E. V., Mickaitis, A. (2009). *Išorinių išteklių nuomos smulkiajame versle neigimo empirinis tyrimas*. Economics and Management, 14, 459-465 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/35vxsfze>

- Bartkus, E., Raipa, A; Liepė, Ž. (2009). *Išorinių išteklių panaudojimas viešojo sektoriaus organizacijose*. Viešojo politika ir administravimas, 29, 62-70 p. Žiūrėta 2021-04-08. Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z29/62-70.pdf>> .
- Bossidy, L. (2020). *Quality of Hire – Ingenium White Paper*. Žiūrėta 2021-04-18. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/mrx5edb4>
- Cibulskas, G., Petrienė, N. (2014). *Darbuotojų nuoma – svarba, trūkumai, galimybės, kitų šalių patirtis*. Švietimo problemos analizė, 2(107), 1-8 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/bdkujekx>
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). *Measuring service quality: A reexamination and extension*. Journal of Marketing, 56(3), 55–68 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://www.jstor.org/stable/1252296>
- Devaro, J. (2016). *Internal Hiring or External Recruitment? IZA World of Labor: Evidence-based policy making*, 1-10 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/327cpay8>
- Diržytė, A., Patapas, A. (2013). *Vartotojų pasitenkinimo viešojo sektoriaus paslaugomis ypatumai*. Viešojo politika ir administravimas, 12(4), 557-566 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/handle/007/12116>
- Drejeris, R. (2015). *Naujų paslaugų kūrimo ir diegimo kiekybiniai sprendimai: nuo idėjų generavimo iki sėkmės vertinimo*. Monografija, 216 p. Kaunas: Akademija.
- European institute of Public Administration. (2008). *Customer satisfaction management*. Žiūrėta 2021-04-18. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/2s3v5zxs>
- Fitzsimmons, J.A. and Fitzsimmons, M.J. (1994), *Service Management for Competitive Advantage*, McGraw-Hill College, 462 p. New York, NY.
- Gargasas, A., Mūgienė, I. (2012) *Paslaugų kokybės tobulinimo kryptys žemės ūkio produkciją superkančiose įmonėse*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development, 1(30), 52-59 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/ues6c4u4>
- Gimeno, D. M. Benavides, F.G (2002) *Types of employment and health in the European Union*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 66 p. Žiūrėta 2021-05-05. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/227rx6uh>
- Gounaris, S. (2005). *Measuring service quality in b2b services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-a-vis the INDSERV scale*. Journal of Services Marketing, 19(6), 421–435 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/2p95kf5z>

- Grigaliūnaitė, V., Pilelienė, L. (2012). *Vartotojų pasitenkinimo Kauno miesto picerijomis nustatymas*. Regional Formation and Development Studies, 2(7), 19-32 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://e-journals.ku.lt/journal/RFDS/article/2599/info>
- Gronholdt, L., Martensen, A., & Kristensen, K. (2000). *The relationship between customer satisfaction and loyalty: Cross-industry differences*. Total Quality Management, 11(4–6), 509–514 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/55yhpcy5>
- Hung, Y.H., Huang, M.L. and Chen, K.S. (2003). *Service quality evaluation by service quality performance matrix*. Total Quality Management and Business Excellence, 14(1), 79-89 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/2p8m9t69>
- Kang, G. D., James, J. (2004). *Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model*. Managing Service Quality, 14(4), 266-277 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/2p88ssxt>
- Kannan, P. K. (2017). *Digital marketing: A framework, review and research agenda*. International Journal of Research in Marketing, 34(1), 22-45 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/45brc437>
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsjui, S. (1984). *Attractive quality and must-be quality*. Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14(2), 147–156 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/mmf2aaaw>
- Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vadovėlis, 396 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/46sxkf3b>
- Khan, M. M., Fasih, M. (2014). *Impact of Service Quality on Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Evidence from Banking Sector*. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences. 8(2), 331-354 p. Žiūrėta 2021-06-13. Prieiga internetu: <http://jespk.net/publications/180.pdf>
- Khudri, M., Sultana, S. (2015). *Determinants of service quality and impact of service quality and consumer characteristics on channel selection*. British Food Journal, 117(8), 2078-2097 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/4sz4st2s>
- Kinderis, R., Ūalys, L., Ūalienė, I. (2011). *Paslaugų kokybės vertinimas viešbučių versle*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 1(21), 86-100 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/3f24h666>
- Kirk, J. J., Belovics, R. (2008). *A look into the temporary employment industry and its workers*. Journal of employment counselling, 45, 131-142 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/2wdsmuja>

- Kotler, P., Burton, S., Deans, K., Brown, L., Armstrong, G. (2015). *Marketing*. Pearson Higher Education AU, 743 p.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema, 436 p.
- Krishnan, A. R., Hari, K. (2011). *Factors Determining customer satisfaction in consumer Durable White Goods: factor Analysis Approach*. Asia pacific journal of research in business management, 2(6), 32-46 p. Žiūrėta 2022-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/5hamezez>
- Laurano, M. (2019). *2019 Quality of hire trends report: Defining, Measuring and Improving Your Most Critical Metric*. Aptitude research, 16 p. Žiūrėta 2021-04-15. Prieiga internetu: [www.aptituderesearch.com](http://www.aptituderesearch.com) › APT-EBOOK-final.
- Lee, Y.C., Lin, S.B., Wang Y.L., (2011). *A new Kano's evaluation sheet*. The TQM Magazine, 23(2), 179-195 p. Žiūrėta 2021-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/bdfsdadu>
- Lofgren, M., Witell, L., Gustafsson, A., (2011). *Theory of attractive quality and life cycles of quality attributes*. The TGM Magazine, 23(2), 235-246 p. Žiūrėta 2021-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/26f86s6p>
- Mamoon, Z. (2013). *Hiring the Right People for your Organization*. Global Journal of Management and Business Research Administration and Management, 13(8), 65-77 p. Žiūrėta 2021-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/5n6h4smu>
- Mandal, P. C., Bhattacharya, S. (2013). *Customer satisfaction in Indian retail banking: a grounded theory approach*. The Qualitative Report, 18(56), 1-21 p. Žiūrėta 2021-07-15. Prieiga internetu: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol18/iss28/2/>
- McKenzie Associates (2013). *Secondment benefits*. Žiūrėta 2021-04-05. Prieiga per internetą: [www.secondments.com](http://www.secondments.com).
- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2013). *Quality of worklife of employees in private technical institutions*. International Journal for Quality Research, 7(3), 3-14 p. Žiūrėta 2021-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/36e5e244>
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence*. Handbook I: Fourth edition, 555 p. Žiūrėta 2021-07-15. Prieiga internetu: [shorturl.at/lnAOZ](http://shorturl.at/lnAOZ)
- Palmer, L. (2015). *Examining Quality of Hire as a Function of Person- Organization and Person-Job Fit at „PharmCo“*. A Thesis Presented. To The Faculty of the Department of Psychological Sciences Western Kentucky University Bowling Green, 49 p. Žiūrėta 2021-07-15. Prieiga internetu: <https://digitalcommons.wku.edu/theses/1456/>

- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing, 49(3), 41-50 p. Žiūrėta 2021-07-15. Prieiga internetu: <https://www.jstor.org/stable/1251430>
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1991). *Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale*. Journal of Retailing, 67(4) 420-450 p. Žiūrėta 2021-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/ekxh4mpr>
- Pukelytė, R. (2010). *Universitetinių studijų kaip paslaugos kokybės vertinimas: dimensijos ir kriterijai*. Aukštojo mokslo kokybė, 7, 155-175 p. Žiūrėta 2021-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/2s47cxy2>
- Rahim, M., Mohamad, O., Ramayah, T. (2010). *Service quality, customer satisfaction and loyalty: A test of mediation*. International Business Research. 3(4). 73-75 p. Žiūrėta 2021-05-27. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/33akur38>
- Ramanauskienė, J., Trijonytė, V. (2008). *Kaimo turizmo paslaugų kokybė ir jos gerinimo kryptys*. Vadybos mokslas ir studijos–kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, 14 (3), 126-133 p. Žiūrėta 2021-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/mr23cze6>
- Regalskaja, E., Korsakienė R (2011). *Integruotas požiūris į konkurencinį pranašumą*. Mokslas – Lietuvos ateitis, 3(4), 70-75 p. Žiūrėta 2021-07-29. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/mvv5mtbs>
- Robak, E., Albrychiewicz-Słocińska, A. (2019). *Quality of work as a challenge for modern management of human resources in relation to employees from z-generation*. Quality Production Improvement, 1 (1), 93-100 p. Žiūrėta 2021-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/yr72yrex>
- Sattar, S., Laila, K., Zakir, M., Khan, H. (2018). *Relation of Job-Related Factors with Different Dimensions of Quality of Work Life*. World J. Public Heal, 3, 16-22 p. Žiūrėta 2021-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/8e2z9y8k>
- Saudargienė A. ir Vaitkevičius R. (2006). *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose*. Mokomoji knyga, 223 p. Kaunas: VDU.
- Shahin, A., Pourhamidi M., Antony J., Park S. H. (2013). *Typology of Kano models: a critical review of literature and proposition of a revised model*. International Journal of Quality and Reliability Management, 30(3), 341 – 358 p. Žiūrėta 2021-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/3acrmfx7>
- Shahraki, A. R. (2014). *Evaluation of customer satisfaction about Bank service quality*. International Journal of Industrial Mathematics, 6(2), 157-168 p. Žiūrėta 2021-04-08. Prieiga internetu: [https://ijim.srbiau.ac.ir/article\\_2473.html](https://ijim.srbiau.ac.ir/article_2473.html)

- Shama, A. (1981). *Coping with stagflation: Voluntary simplicity*. The Journal of Marketing, 45(3), 120–134 p. Žiūrėta 2021-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/5dvh9adp>
- Šimkus, A., Pilelienė, L. (2010). *Sporto paslaugų kokybės vertinimas: teorinis aspektas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 53, 99-110 p. Žiūrėta 2021-04-29. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/2v6xdeps>
- Siudikienė, D. (2016). *Vartotojų įsitraukimas į prekės ženklo bendruomenę*. Informacijos mokslai, 74, 50-69 p. Žiūrėta 2021-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/2cexab4p>
- Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Mokomoji knyga, 184 p. Vilnius: Technika.
- Stašys, R., Malikovas, A. (2010). *Vartotojo lūkesčiams darantys įtaką veiksniai*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development, 22(3), 166-173 p. Žiūrėta 2021-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/yc2jnh3d>
- Sullivan, J. (2007). *Measuring Quality of Hire – The Ultimate Recruiting Metric*. Nerecenzuojamas leidinys, 1-27 p. Žiūrėta 2021-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/ykz598e4>
- Šupealā, D. (2018). *Inspire to Hire and Win the War for Talents*. MID Journal, 1(2), 54-66 p. Žiūrėta 2021-07-15. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/mr2p5xsc>
- Švedaitė, E., Tamošiūnas T. (2012). *Temporary employment as an alternative unemployment rate reducing new employment form analysis in Lithuania and Czech Republic*. Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration, 18(24) 174-187 p. Žiūrėta 2021-07-13. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/4ssb2mst>
- Tarofder, A. K., Nikhashemi, S. R., Azam, S. F., Selvantharan, P., Haque, A. (2016). *The mediating influence of service failure explanation on customer repurchase intention through customers satisfaction*. International Journal of Quality and Service Sciences, 8(4), 516-535 p. Žiūrėta 2021-07-13. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/3h7dx2ba>
- Tazreen, S. (2012). *An Empirical Study of SERVQUAL as a Tool for Service Quality Measurement*. IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM), 1(5), 9– 19 p. Žiūrėta 2021-03-05. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/s74dby5a>
- Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., Tomic, M. (2018). *An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance*. Economic research, 31(1), 827-846 p. Žiūrėta 2021-07-13. Prieiga per internetą: <https://tinyurl.com/2p83jyf7>
- Urvikis, M. (2016). *Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas*. Daktaro disertacija, 258 p. Vilnius: MRU. Žiūrėta 2021-07-13. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/5n8ks53n>

- Usonis, J., Bagdanskis, T. (2008). *Darbo nuoma ir jos teisinio reguliavimo perspektyvos Lietuvoje. Mokslo darbai*. Jurisprudencija, 8 (110), 65-72 p. Žiūrėta 2021-07-13. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/yhxjx8n>
- Vilkaitė-Vaitonė, N., Papšienė, P., Grikiienė, T. (2016). *Paslaugų vartotojų pasitenkinimo nustatymas: VŠĮ „Nacionalinė regionų plėtros agentūra“ atvejis*. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 38(4), 444-452 p. Žiūrėta 2021-04-10. Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/publication/312429871>.
- Vveinhardt, J. (2011). *Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development, 5(29), 221-230 p. Žiūrėta 2021-07-10. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/2excvphe>
- Vyšniauskienė, L. (2014). *Kokybės vadybos sistemų poveikis organizacijų gaunamai naudai ir kokybės kultūrai*. Daktaro disertacija, 249 p. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2021-07-13. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/2p86bu23>
- Yarimoglu, E. K. (2014). *A Review on Dimensions of Service Quality Models*. Journal of Marketing Management. 2(2), 79-83 p. Žiūrėta 2021-03-18. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/2p9yxdun>
- Zehra, S. J., Arshad, U. (2019). *Brand trust and image: effect on customers satisfaction*. Journal of Marketing and Logistics (JML), 2, 50-64 p. Žiūrėta 2021-07-10. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/mry6x8n2>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). *The behavioral consequences of service quality*. Journal of Marketing, 60, 31-46 p. Žiūrėta 2021-07-10. Prieiga internetu: <https://www.jstor.org/stable/1251929>
- Zikienė, K. (2010a). *Lojalių vartotojų galimą pakeitimo elgseną formuojančių veiksnių tyrimas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 54, 131-144 p. Žiūrėta 2021-07-11. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/37c4s2yz>
- Zikienė, K., (2010b). *Vartotojo lojalumas: Formavimas ir valdymas*. Mokomoji knyga, 104 p. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. Žiūrėta 2021-07-11. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/2p8t6vxxm>
- Zikienė, K., Brazinskaitė, V. (2012). *Asmeninių charakteristikų įtakos vartotojų lojalumo formavimuisi nustatymas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 63, 113-124 p. Žiūrėta 2021-07-11. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/ycmjvp8t>
- Zwart, S., Baker, M. (2018). *Improving productivity and job quality of low-skilled workers in the United Kingdom*. OECD Economics Department Working Papers, 1457, 37 p. Žiūrėta 2021-04-05. Prieiga internetu: <https://tinyurl.com/mtpxw547>

# DARBUOTOJŲ NUOMOS PASLAUGOS KOKYBĖS VERTINIMAS

Laura NIAURĖ

Magistro baigiamasis darbas

*Kokybės vadybos magistro programa*

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto

Darbo vadovė: Doc. dr Roma Adomaitienė

Vilnius, 2023

## SANTRAUKA

72 puslapiai, 12 lentelių, 12 paveikslai, 79 šaltinių nuorodos

Darbo tikslas – atlikti darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimą, kuris atspindėtų skirtingus šios paslaugos teikimo sistemos etapus nuo pirminio klientų aptarnavimo iki klientų įgytos patirties po to, kai nustojama naudotis šia paslauga bei sukurti darbuotojų nuomos paslaugos kokybės valdymo modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą nustatyti svarbiausius darbuotojų nuomos paslaugos kokybės kriterijus.
2. Išanalizavus kokybės vertinimo metodų ir modelių ypatumus parengti kiekybinio tyrimo koncepciją.
3. Autorinio tyrimo metu nustatyti kokios darbuotojų nuomos paslaugos kokybės dimensijos yra svarbiausios skirtinguose šios paslaugos teikimo etapuose.
4. Įvertinti laikinųjų darbuotojų pasitenkinimo darbuotojų nuomos paslauga ir šios paslaugos kokybės įtaką jų lojalumui.
5. Sukurti darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimo modelio koncepciją.

Magistro baigiamajame darbe buvo panaudoti tokie metodai: mokslinės literatūros analizė, aprašomasis kiekybinis tyrimas, duomenų sisteminimas, gautų rezultatų interpretavimas ir grafinis duomenų pavaizdavimas.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys. Pirmoji dalis skirta darbuotojų nuomos paslaugos kokybės ir klientų pasitenkinimo jomis teoriniams aspektams pagrįsti. Pateikta detali mokslinės literatūros analizė, kuri apima paslaugų kokybės vertinimo, jos valdymo organizacijose



bei klientų pasitenkinimo temas, atlikta darbuotojų nuomos paslaugos raidos ir ypatybių sisteminė analizė. Susisteminius svarbiausius darbuotojų nuomos paslaugos kokybę lemiančius veiksnius buvo suformuluota darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimo koncepcija.

Antroji magistro baigiamojo darbo dalis skirta tyrimo metodikos pristatymui ir pagrindimui. Nustačius darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimo prieštarumą, kuomet paslaugos kokybė vertinama ne iš laikinojo darbuotojo perspektyvos, o iš darbuotojų nuomos paslaugos vartotojo perspektyvos, buvo išplėta autorinio tyrimo metodologija. Parengtas anketinio tyrimo klausimynas, kurio pagrindą sudaro autorės adaptuotas SERVQUAL modelio metodas. Tyrimo tikslas atlikti darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimą atskleidžiant laikinųjų darbuotojų pasitenkinimo darbuotojų nuomos paslauga skirtinguose šios paslaugos teikimo etapuose ir nustatyti laikinųjų darbuotojų suvoktos paslaugos kokybės įtaką jų lojalumui.

Baigiamajame darbe buvo taikomas kiekybinis tyrimas, kuriam atlikti panaudotas autorės adaptuotas SERVQUAL modelis darbuotojų nuomos paslaugos kokybei matuoti remiantis laikinųjų darbuotojų perspektyva. Nustatyta, jog laikinieji darbuotojai darbuotojų nuomos paslaugos skirtinguose jos teikimo etapuose kokybę vertina tik vidutiniškai palankiai. Tyrimas padėjo atskleisti veiksnius turinčius įtakos laikinųjų darbuotojų lūkesčiams darbuotojų nuomos paslaugai skirtinguose jos teikimo etapuose. Surinktų duomenų analizė taip pat leido patvirtinti dvi tyrimo hipotezes:

*Hipotezė H1 – laikinųjų darbuotojų suvokta darbuotojų nuomos paslaugos kokybė yra teigiamai susijusi su jų suvoktu pasitenkinimu teikiama paslauga.*

*Hipotezė H2 – laikinųjų darbuotojų pasitenkinimas darbuotojų nuomos paslauga yra teigiamai susijęs su jų lojalumu.*

# QUALITY EVALUATION OF STAFF RENTAL

Laura NIAURÉ

Master thesis

*Quality management master study programme*

Vilnius university, Faculty of Economic and Business Administration

Supervisor: Doc. dr Roma Adomaitienė

Vilnius, 2023

## SUMMARY

72 pages, 12 tables, 12 figures, 79 references

The aim of master thesis is to perform an assessment of the quality of the staff rental service, which would reflect the different stages of the system of providing this service, from the initial customer service to the experience gained by customers after they stop using this service, and to create a quality management model for the staff rental service.

Tasks of master thesis:

1. After examining the scientific literature, determine the most important criteria for the quality of the staff rental service.
2. After analyzing the features of quality assessment methods and models, prepare a quantitative research concept.
3. During the author's research, it was determined which dimensions of the quality of the staff rental service are the most important in the different stages of the provision of this service.
4. To evaluate the satisfaction of temporary employees with the employee rental service and the influence of the quality of this service on their loyalty.
5. To create the concept of the quality assessment model of the staff rental service.

The following methods were used in the master's thesis: analysis of scientific literature, descriptive quantitative research, systematization of data, interpretation of obtained results and graphical representation of data.

The master's thesis consists of three parts. The first part is dedicated to justifying the theoretical aspects of the quality of the staff rental service and customer satisfaction with them. A detailed analysis of the scientific literature is presented, which includes the topics of service quality assessment, its management in organizations and customer satisfaction, and a systematic analysis of the development and characteristics of the staff rental service is carried out. After systematizing the most important factors determining the quality of the employee rental service, the concept of evaluating the quality of the employee rental service was formulated.

The second part of the master's thesis is devoted to the presentation and justification of the research methodology. After determining the inconsistency of the quality assessment of the staff rental service, when the quality of the service is assessed not from the perspective of the temporary employee, but from the perspective of the user of the staff rental service, an author's research methodology was developed. A survey questionnaire was prepared, the basis of which is the SERVQUAL model method adapted by the author. The purpose of the study is to evaluate the quality of the staff rental service by revealing the satisfaction of temporary workers with the staff rental service at different stages of the provision of this service and to determine the influence of the service quality perceived by temporary workers on their loyalty.

In the final work, a quantitative study was applied, for which the SERVQUAL model adapted by the author was used to measure the quality of the staff rental service based on the perspective of temporary workers. It was established that temporary workers evaluate the quality of the staff rental service at different stages of its provision only moderately favorably. The research helped reveal the factors that influence the expectations of temporary workers for the staffing service at different stages of its provision. The analysis of the collected data also made it possible to confirm two research hypotheses:

*Hipotezè H1 – Temporary workers perceived quality of staffing service is positively related to their perceived satisfaction with the service provided.*

*Hipotezè H2 – Temporary workers satisfaction with the staffing service is positively related to their loyalty.*

## PRIEDAI

Priedas Nr. 1

Gerbiamas respondente,

Esu Vilniaus universiteto Kokybės vadybos magistro studijų programos studentė Laura Niaurė. Šiuo metu atlieku tyrimą, kurio tikslas – darbuotojų nuomos paslaugos kokybės vertinimas.

Man labai svarbi Jūsų nuomonė ir pastebėjimai – visa tai padės susidaryti išsamesnį esamos situacijos vaizdą ir leis pateikti pagrįstą vertinimą. Atliekamas tyrimas yra anonimiškas, anketos rezultatai viešai nepublikuojami, o tyrimo metu gauti duomenys bus apibendrinti ir panaudoti tik magistro darbe. Atsakinėdami užtruksite iki 15 minučių.

Jei norėsite gauti apibendrintus tyrimo duomenis, įrašykite savo el. pašto adresą: \_\_\_\_\_

### I. Įvertinkite Jūsų patirtą darbuotojų nuomos paslaugos kokybę darbinimo metu?

(1 – Visiškai nepritariu; 2 – Nepritariu; 3 – Man tai neaktualu; 4 – Pritariu; 5 – Visiškai pritariu;)

	1	2	3	4	5	
Apčiuopamumas	Darbinimo metu pastebėjau, jog darbuotojų nuomos įmonės biuro aplinka buvo labai tvarkinga	•	•	•	•	•
	Darbinimo metu pastebėjau, jog darbuotojų nuomos įmonės personalo išvaizda buvo nepriekaištinga	•	•	•	•	•
Patikimumas	Visi darbuotojų nuomos įmonės pažadai buvo įgyvendinti darbinimo metu	•	•	•	•	•
	Darbinimo metu įmonė užtikrino asmens duomenų konfidencialumą	•	•	•	•	•
Reagavimas	Į visus iškilusius man svarbius klausimus darbinimo metu buvo atsakyta išsamiai	•	•	•	•	•
	Darbinimo metu man aktuali informacija buvo pateikta greitai	•	•	•	•	•
Tikrumas	Darbinimo metu įmonės darbuotojai pateikė papildomos informacijos apie paslaugas	•	•	•	•	•
	Darbinimo metu įmonės darbuotojai pasiūlė ne vieną galimą problemos sprendimo būdą	•	•	•	•	•
Empatija	Darbinimo metu jaučiau darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės personalo norą padėti	•	•	•	•	•
	Darbinimo metu jaučiau, jog darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės personalas buvo susipažinęs su individualia mano situacija	•	•	•	•	•
Pasitenkinimas	Darbinimo proceso metu mano turėti lūkesčiai šiai paslaugai atitiko visus mano lūkesčius	•	•	•	•	•
	Darbinimo proceso metu mano turėti lūkesčiai šiai paslaugai buvo išpildyti su kaupu	•	•	•	•	•

## II. Įvertinkite savo darbo patirtį dirbant pasinaudojus darbuotojų nuomos paslauga?

(1 – Visiškai nepritariu; 2 – Nepritariu; 3 – Man tai neaktualu; 4 – Pritariu; 5 – Visiškai pritariu;)

	1	2	3	4	5	
Apčiuopiamumas	Buvo suteiktos visos darbui reikalingos priemonės	•	•	•	•	•
	Darbo vieta buvo pritaikyta darbo funkcijoms atlikti	•	•	•	•	•
Patikimumas	Darbuotojų nuomos įmonės pažadai buvo įgyvendami visą darbo laikotarpį	•	•	•	•	•
	Darbo funkcijos atitiko informaciją, kuri buvo pateikta darbinimo metu	•	•	•	•	•
Reagavimas	Į visus iškilusius man svarbius klausimus darbo metu buvo atsakyta išsamiai	•	•	•	•	•
	Man aktuali informacija darbo metu buvo pateikta greitai	•	•	•	•	•
Tikrumas	Darbo metu darbuotojai bendravo mandagiai	•	•	•	•	•
	Darbo metu iškilusias problemas darbuotojų nuomos įmonės personalas sprendė pasiūlydami ne vieną galimą jos sprendimo būdą	•	•	•	•	•
Empatiia	Viso darbo laikotarpio metu jaučiau darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės personalo norą padėti	•	•	•	•	•
	Darbo laikotarpio metu buvau prisimintas(-a), pasveikintas(-a) man svarbiomis progomis	•	•	•	•	•
Pasitenkinimas	Darbo patirtis dirbant pasinaudojus darbuotojų nuomos paslauga atitiko visus mano lūkesčius	•	•	•	•	•
	Darbo patirtis dirbant pasinaudojus darbuotojų nuomos paslauga mano turėtus lūkesčius viršijo su kaupu	•	•	•	•	•

### III. Įvertinkite Jūsų patirtą darbuotojų nuomos paslaugos kokybę atleidimo metu?

(1 – Visiškai nepritariu; 2 – Nepritariu; 3 – Man tai neaktualu; 4 – Pritariu; 5 – Visiškai pritariu;)

	1	2	3	4	5	
Apčiuopiamumas	Atleidimo proceso metu pastebėjau, jog darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės sistema dokumentų pildymui buvo patogi	•	•	•	•	•
	Atleidimo proceso metu pastebėjau, jog darbuotojų nuomos įmonės personalo išvaizda buvo nepriekaištinga	•	•	•	•	•
Patikimumas	Atleidimo proceso metu visi susitarimai buvo įgyvendinti laiku	•	•	•	•	•
	Atleidimo proceso metu įmonė užtikrino asmens duomenų konfidencialumą	•	•	•	•	•
Reagavimas	Į visus iškilusius man svarbius klausimus atleidimo proceso metu buvo atsakyta išsamiai	•	•	•	•	•
	Atleidimo proceso metu man aktuali informacija buvo pateikta greitai	•	•	•	•	•
Tikrumas	Atleidimo proceso metu įmonės darbuotojai patarė kaip naudingiausia elgtis toliau	•	•	•	•	•
	Atleidimo proceso metu darbuotojų nuomos įmonė pateikė kitų laikinojo darbo pasiūlymų	•	•	•	•	•
Emnatiia	Atleidimo proceso metu jaučiau darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės personalo norą padėti	•	•	•	•	•
	Atleidimo metu jaučiau, jog darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės personalas buvo susipažinęs su individualia mano situacija	•	•	•	•	•
Pasitenkinimas	Atleidimo proceso metu mano turėti lūkesčiai šiai paslaugai atitiko visus mano lūkesčius	•	•	•	•	•
	Atleidimo proceso metu mano turėti lūkesčiai šiai paslaugai buvo išpildyti su kaupu	•	•	•	•	•

#### IV. Įvertinkite Jūsų įgytą patirtį pasinaudojus darbuotojų nuomos paslauga?

(1 – Visiškai nepritariu; 2 – Nepritariu; 3 – Man tai neaktualu; 4 – Pritariu; 5 – Visiškai pritariu;)

		1	2	3	4	5
Požiūrio lojalumas	Darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės personalas man sudarė gerą išpūdį, todėl jais pasitikėčiau ir kitą kartą	•	•	•	•	•
	Darbuotojų nuomos paslaugą teikianti įmonė palengvino mano darbo paieškos procesą, todėl ieškodamas kito laikinojo darbo nedvejodamas kreipčiausi į šią įmonę	•	•	•	•	•
	Naudojantis darbuotojų nuomos paslauga gavau papildomų naudų, todėl ši paslauga man patrauklesnė už kitas	•	•	•	•	•
	Man patinko bendrauti su darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės konsultantais ne tik dar darbo paieškos klausimais	•	•	•	•	•
	Darbuotojų nuomos įmonė įgyvendino mano darbo paieškos lūkesčius, todėl ieškodamas kito laikinojo darbo nedvejodamas kreipčiausi į šią įmonę	•	•	•	•	•
	Darbuotojų nuomos įmonė įgyvendino mano finansinius lūkesčius, todėl ieškodamas kito laikinojo darbo nedvejodamas kreipčiausi į šią įmonę	•	•	•	•	•
Elgsenos lojalumas	Jei atsirastų koks nors darbuotojų nuomos paslaugos mokestis, kurį turėčiau sumokėti, vis tiek naudočiausi šios įmonės paslaugomis	•	•	•	•	•
	Rekomendavau darbo nuomos paslaugą teikiančią įmonę savo pažįstamiems, draugams, kolegoms	•	•	•	•	•

**V. Pažymėkite teiginius kurie apie darbuotojų nuomos paslaugą tinka Jums asmeniškai.**

(1 – Visiškai nepritariu; 2 – Nepritariu; 3 – Man tai neaktualu; 4 – Pritariu; 5 – Visiškai pritariu;)

		1	2	3	4	5
Ankstesnė patirtis	Ne vieną kartą naudojausi tos pačios darbuotojų nuomos paslaugą teikiančios įmonės paslaugomis	•	•	•	•	•
	Ne vieną kartą naudojausi kelių darbuotojų nuomos paslaugą teikiančių įmonių paslaugomis	•	•	•	•	•
Rinkos komunikacija	Per paskutinį 6 mėn. laikotarpį esu matęs / mačiusi darbuotojų nuomos (įdarbinimo) reklamą	•	•	•	•	•
	Per paskutinį 6 mėn. laikotarpį pastebėjau daug teigiamų atsiliepimų apie darbuotojų nuomos paslaugą	•	•	•	•	•
Asmeniniai poreikiai	Teko skubiai ieškoti bet kokio darbo, todėl sutikau su laikinojo darbo pasiūlymu	•	•	•	•	•
	Ieškojau tik laikinojo darbo (dėl darbo lankstumo)	•	•	•	•	•

**VI. Bendri klausimai.**

**Jūsų amžius:**

- Mažiau nei 18 m.
- 18-24 m.
- 25-34 m.
- 35-44 m.
- 45-54 m.
- 55-64 m.
- Daugiau nei 65 m.
- Nenoriu nurodyti

**Jūsų lytis:**

- Moteris
- Vyras
- Nenoriu nurodyti



**Jūsų gyvenamoji vietovė:**

- Miestas
- Miestelis
- Kaimas
- Nenoriu nurodyti

**Jūsų išsilavinimas:**

- Nebaigtas vidurinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis
- Nenoriu nurodyti

**Jūsų šeimyninė padėtis:**

- Vedęs/ištekėjusi
- Išsituokęs/išsituokusi
- Nevedęs/netekėjusi
- Našlys/našlė
- Nenoriu nurodyti

**Jūsų pagrindinė veikla šiuo metu yra:**

- Esu dirbantis asmuo
- Ūkininkauju
- Turiu savo verslą
- Vykdui veiklą pagal individualios veiklos pažymėjimą
- Esu vaiko priežiūros atostogose
- Studijuoju/mokausi
- Esu senjoras/senjorė
- Nenoriu nurodyti

*Ačiū už Jūsų laiką*