

## Laikinojo įdarbinimo įmonės veiklos aplinkos analizė

Erika Meškienė, Teodoras Tamošiūnas

Šiaulių universitetas, P. Višinskio g. 25, LT-76351 Šiauliai

*The article has been reviewed.*

*Received on 4 November 2019, accepted on 16 December 2019*

### Anotacija

Straipsnyje išanalizuoti laikinojo įdarbinimo teoriniai ir teisiniai pagrindai, atlikta Šiaulių regione veikiančios laikinojo įdarbinimo įmonės veiklos analizė. Tyrimo tikslas – atskleisti veiksnius, lemiančius Šiaulių mieste ir regione veikiančios laikinojo įdarbinimo įmonės veiklos valdymą. Pateikta bendra įmonės charakteristika, išnagrinėti įmonės vidiniai ir išoriniai bendradarbiavimo su klientais (gamybos įmonėmis) veiksniai, teisinis veiklos reglamentavimas, atlikta įmonės veiklos galimybių ir grėsmių bei jų poveikio įmonės verslui tikimybinė analizė, penkių Šiaulių regione veikiančių laikinojo įdarbinimo įmonių konkurencinės aplinkos analizė.

**Pagrindiniai žodžiai:** laikinasis įdarbinimas, įmonė, vidiniai ir išoriniai veiksniai, konkurencinė aplinka.

### Įvadas

**Tyrimo aktualumas.** Darbo rinkos lankstumas yra būtina sąlyga veiksmingai konkurencijai, nes ji padeda spręsti nedarbo lygio klausimus, prisideda prie naujų darbo vietų kūrimo, reiškia naujų užimtumo formų atsiradimą ir padeda efektyviau išnaudoti žmogiškuosius išteklius (Addison, Surfild, 2005). Viena iš rinkos lankstumo raiškos formų – laikinasis įdarbinimas per laikinojo įdarbinimo agentūrą. Laikinojo įdarbinimo paklausa plinta įvairiuose verslo sektoriuose. Lietuvoje laikinasis įdarbinimas yra nauja verslo kryptis, tačiau, kaip rodo užsienio praktika, ji yra perspektyvi.

Laikinojo įdarbinimo kaip netipinės darbo organizavimo formos atsiradimas tapo aktualiu mokslinių diskusijų objektu žmogiškųjų išteklių valdymo procesų tyrimuose. Mokslininkai analizuoja laikinąjį įdarbinimą ne tik kaip netipinę darbo organizavimo formą, bet kartu pažymi, kad šios formos praktinis taikymas darbo rinkoje pasižymi lankstumu darbuotojus integruojant į darbo rinką ir įmonės veiklos produktyvumo gerinimu (Arrowsmith, 2009). Sal-

ladarre ir Hlaimi (2011) teigimu, netradicine darbo forma vadinamas laikinasis įdarbinimas prisideda prie darbo santykių lankstumo bei konkurencingumo didinimo.

Europos Sąjungoje (toliau – ES) laikinojo įdarbinimo agentūrų veikla ypač suaktyvėjo po 2004 metų Rytų Europos šalių įsijungimo į ES sudėtį ir liberalizavus laisvą darbo jėgos judėjimą ES šalyse. Atitinkamai ir mokslininkai ėmė daugiau analizuoti laikinojo įdarbinimo tematiką. Pvz., Been ir Beer (2018) nagrinėjo darbo migrantų įdarbinimo sąlygų reglamentavimą laikinojo įdarbinimo agentūrų sektoriuje Nyderlanduose ir Jungtinėje Karalystėje. Jie pažymėjo, kad šiose šalyse laikinojo įdarbinimo agentūros tapo bendra ir plačiai pripažinta darbo rinkos lankstumo pritaikymo priemone. Todėl, jų teigimu, nenuostabu, kad šiose šalyse laikinojo įdarbinimo agentūrų sektorius po naujųjų valstybių narių įstojimo priėmė didelę dalį ES darbo migrantų.

**Tyrimo problema.** Mokslinėje literatūroje stokojama laikinojo įdarbinimo įmonių praktinės veiklos tyrimų ir rezultatų, įgalinančių atskleisti laikinojo įdarbinimo valdymo lankstumą, jo tobulinimą ir jam turinčius įtakos veiksnius. Mokslininkai mažai diskutuoja apie laikinąjį įdarbinimą kaip lanksčią darbo organizavimo formą, apie trišalius santykius tarp laikinojo darbuotojo, laikinojo įdarbinimo įmonės ir laikinojo darbo naudotojo. Dažniausiai nagrinėjami specifiniai, siauro pobūdžio klausimai. Pvz., Chambel ir Sobral (2019) analizavo laikinojo darbo laikinumą, Portugalijoje išskyrę tris laikinųjų darbuotojų grupes pagal laikinojo darbo stažą: iki pusės metų, nuo pusės iki metų, nuo metų iki dvejų metų. Jie nustatė, kad ilgesni laikinojo įdarbinimo laikotarpiai susiję su mažesniais darbo gerovės motyvais. Sobral ir kt. (2019) ištyrė laikinojo įdarbinimo agentūrų darbuotojų psichometrines charak-

teristikas, turinčias įtakos darbuotojų veiklai agentūrose bei klientų įmonėse ir padedančias suderinti darbuotojų emocinius darbo santykius. Martini ir kt. (2019) nagrinėjo laikinųjų darbuotojų įdarbinimo galimybių didinimą, kliento įmonės investicijas į darbuotojų vystymąsi. Italijoje atliktas tyrimas parodė, kad laikinojo įdarbinimo agentūros atlieka svarbų vaidmenį didinant darbuotojų galimybes įsidarbinti, netgi formuojant įmonių investicijas į darbuotojų kvalifikaciją.

Šiame straipsnyje siekiama apžvelgti ir apibendrinti platesnį laikinojo įdarbinimo agentūrų praktinės veiklos kontekstą. Problemos apibūdinimą šiame straipsnyje galima apibendrinti tokiu probleminiu klausimu: *kokie veiksniai lemia laikinojo įdarbinimo įmonės veiklos valdymą?*

**Tyrimo objektas** – veiksniai, lemiantys laikinojo įdarbinimo įmonės veiklos valdymą.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti veiksnius, lemiančius laikinojo įdarbinimo įmonės veiklos valdymą.

**Tyrimo uždaviniai:** 1) išanalizuoti laikinojo įdarbinimo teorinius ir teisinius pagrindus; 2) atlikti Šiaulių regione veikiančios laikinojo įdarbinimo įmonės veiklos analizę.

**Tyrimo metodika.** Straipsnyje derinamas sisteminis ir procesinis požiūriai. Sisteminis požiūris padeda sujungti tiriamus procesus į visumą. Tai požiūris į verslo įmonę kaip į sistemą, sudarytą iš tarpusavyje sąveikaujančių komponentų visumos, darančios įtaką išorinei aplinkai, bet kartu ir veikiama tos aplinkos (Skaržauskienė, 2010). Procesinis požiūris šiame straipsnyje pasireiškia sisteminių procesų, sudarančių funkcionuojančią organizaciją, nustatymu, tarpusavyje sąveikos ir valdymo nagrinėjimu (Kaziliūnas, 2004). Sistemų teorijoje sistema vadinama tam tikrų koordinuotų tarpusavyje susijusių elementų visuma, veikianti kaip vienetas ir atliekanti tam tikras funkcijas. Verslo aplinka laikoma gubiančiąja sistema jai priklausančiai įmonei, kuri suprantama kaip verslo aplinkos elementas.

Sistemų teorijos šaka, analizuojanti vidinius sistemų architektūros formavimosi veiksnius, vadinama saviorganizacijos teorija (Gudelytė, 2018). Verslo įmonę galima laikyti saviorganizacine sistema, nes ji keičiasi reaguodama į išorinės aplinkos veiksnius ir jų pokyčius, *išnaudodama savo vidinius išteklius, todėl svarbu analizuoti vidinius įmonės veiklą formuojančius veiksnius saviorganizacijos teorijos kontekste.*

Kiekybinė analizė padeda pažinti sudėtingus socialinius reiškinius, tačiau iki galo neatskleidžia daugelio kokybinių socialinių reiškinių charakteristikų (Sėrikovienė, 2013). Todėl straipsnyje anali-

zuojamas kokybinis tyrimas, kuriame parinkta grupė savo dalykinės srities specialistų logiškai nagrinėja problemą, siekdami mokslinio objektyvumo. Grupės formavimą nulėmė *specialistų* turimos žinios, patirtis ir intuicija. Atskirtis tarp kokybinio ir kiekybinio tyrimo nėra akivaizdi (Creswell, 2014; Greener, 2008; Bryman, 2012), todėl tyrimo strategijoje buvo derinti abu šie metodai, kai pasisakymai grupėje buvo derinami su statistine informacija.

Tyrimo analizuojama laikinojo įdarbinimo įmonė, veikianti Šiaulių regione, priskirtina mažų verslo įmonių grupei, dėl konfidencialumo tyrimo dalyvių pageidavimu straipsnyje įvardinta X įmone, pasirinkta tikslinės patogiosios atrankos metodu. 2019 m. sausio–gegužės mėn. šioje įmonėje vykdyta daugkartinė apklausa grupinės diskusijos tyrimo metodu: vyko grupinės diskusijos, vedamos moderatoriaus pagal iš anksto parengtą pokalbio planą. Diskusijose dalyvavo visi penki X įmonėje dirbantys specialistai. *Šiame kokybiniame tyrime daugiausia dėmesio skirta turinio gilumui, išsamumui ir interpretacijai. Kokybinio tyrimo rezultatai įgalino apibūdinti bendrąją X įmonės charakteristiką, nustatyti X įmonės veiklą sąlygojančius vidinius ir išorinius veiksnius, numatyti teikiamų paslaugų alternatyvas, atlikti X įmonės veiklos tikimybinę analizę ir konkurencinės aplinkos analizę. Konkurencinės aplinkos tyrime buvo analizuota visų penkių Šiaulių regione veikiančių laikinojo įdarbinimo įmonių veikla.*

Dokumentų turinio analizė įgalino išnagrinėti laikinojo įdarbinimo teisinį reglamentavimą, nemaža dalimi apibūdinti bendrąją X įmonės charakteristiką. Mokslinės literatūros analizės dėka išnagrinėtos esminės šio straipsnio sąvokas apibūdinančios koncepcijos.

Rengiant straipsnį taikyti šie bendrieji tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodai: mokslinės literatūros analizė, sisteminimas, apibendrinimas ir palyginimas, teisės aktų, statistikos ir kitų dokumentų turinio analizė, dedukcijos metodas, mokslinių teiginių ir jais paremtų empirinių tyrimų rezultatų analizė, palyginimas ir apibendrinimas, interpretacijų pateikimas.

*Tyrimo etika.* Tyrimo vadovautasi socialiniuose tyrimuose taikomais etikos principais tyrimo dalyvių atžvilgiu: dalyvavimo savanoriškumas, geranoriškumas, pagarba asmens orumui, teisingumas, dalyvių privatumo išsaugojimas, teisė gauti grįžtamojo ryšio informaciją apie suteiktos informacijos panaudojimą, informacijos apie tyrimo dalyvius konfidencialumas (Bryman, 2012). Be to, patenkinimas tyrimo dalyvių pageidavimas raštu skelbti tik apibendrintą informaciją.

## Laikinojo įdarbinimo teoriniai ir teisiniai pagrindai

### *Nesaugus užimtumas ir nestandartiniai darbo santykiai*

Gruževskis ir Brazienė (2017) apibūdino nesaugaus užimtumo sampratą ir jo paplitimą Lietuvoje. Jų teigimu, užimtumo nesaugumas Lietuvos darbo rinkoje atsirado XX a. paskutiniame dešimtmetyje prasidėjus ekonominei transformacijai, mažėjant gamybos apimtims ir vykdant įmonių restruktūrizaciją, formuojantis šešėlinei darbo rinkai. 2008–2009 m. ekonominė krizė stipriai sukretė Lietuvos darbo rinką, darbą prarado daugiau kaip 200 tūkst. žmonių (apie 15 proc. visų dirbančiųjų), 15–20 proc. sumažėjo darbo užmokestis. 2010–2011 m. Vyriausybė ėmė liberalizuoti darbo santykius ir didinti Lietuvos darbo rinkos lankstumą. 2013 metais, Pasaulio ekonomikos forumo duomenimis, Lietuva pagal įdarbinimo ir atleidimo praktiką buvo tik 130 vietoje. Didinti Lietuvos darbo rinkos lankstumą, šalinti nereikalingus apribojimus ir administracines kliūtis skatino ES Tarybos, Tarptautinio valiutos fondo bei Tarptautinės ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos ekspertai.

Mokslinėje literatūroje vyrauja dvi esminės nuostatos nesaugaus užimtumo (angl. *precarious employment*) koncepcijos atžvilgiu: 1) lanksčių darbo rinkos formų šalininkai teigia, kad liberalizavus darbo santykius galima padidinti užimtumą, sumažinti nedarbą ir socialinę nelygybę; 2) šios koncepcijos kritikai nesaugų užimtumą apibrėžia kaip ribotos trukmės darbą, kuris neužtikrina pakankamų pajamų, suteikia ribotas socialines garantijas, nepakankamai užtikrina saugias darbo sąlygas bei galimybes jungtis į profesines organizacijas. Be to, nesaugus užimtumas menkai apsaugo nuo atleidimo iš darbo ir tuo sukelia netikrumą dėl darbo vietos ateityje. Mokslininkai išskiria šias nesaugaus užimtumo formas: dalinis užimtumas, terminuotos darbo sutartys, mokymai, stažuotės, laikinas darbas, savarankiškai dirbantys asmenys (Gruževskis, Brazienė, 2017).

Olsthoorn (2014) teigimu, nesaugus užimtumas didėja. Taip dirbantys asmenys uždirba mažą atlyginimą, turi mažai darbo bei pajamų apsaugos ir užima darbą, kurį paprastai galima laikyti žemos kokybės. Šiems darbuotojams gresia neproporcingai didelė skurdo rizika ir kenksmingas psichologinis poveikis. Nepaisant šio klausimo praktinio aiškumo, nesaugus užimtumas moksle išlieka sunkiai apibrėžiama sąvoka ir ją sunku tiesiogiai įvertinti. Olsthoorn (2014) pasiūlė du integruotus rodiklius, skirtus konkrečioms nesaugaus užimtumo aspektams. Pirmasis rodiklis skirtas pajamų neužtikrintumo matavimui ir apskaičiuojamas naudojant teises į atlyginimą, papildomas pajamas ir bedarbio pašalpas. An-

trasis rodiklis sutelktas į neužtikrintumą darbo vietoje ir sudaromas atsižvelgiant į sutarties tipą bei nedarbo trukmę. Be to, 1 ir 2 rodikliai yra integruoti, siekiant patikrinti, ar egzistuoja nevienodas darbo ir pajamų nesaugumas asmens lygmeniu ir susidaryti holistinį vaizdą apie nesaugų darbą.

Jarulaitis (2008) nagrinėjo *nestandartinių darbo santykių* sampratą. Jo teigimu, standartiniu laikomas visai darbo dienai pagal neterminuotą darbo sutartį samdomo darbuotojo darbas. Daugumoje valstybių standartinis darbas dažniausiai apibrėžiamas valstybės teisės aktuose. Nestandartinis darbas gali būti dirbamas ne visą darbo dieną, šis darbas gali būti nenuolatinis. Darbo santykių nestandartiškumas gali pasireikšti kaip formalių sutarties sąlygų nukrypimas nuo standartinių darbo sutarties sąlygų. Nestandartiniais darbuotojais gali būti laikomi ne tik sudarę nestandartinę sutartį bei ir visai neturintys jokios darbo sutarties (pvz., savarankiškai dirbantieji, dirbantieji pas fizinius asmenis, dirbantieji pagal žodinius susitarimus) arba tie, kurie turėdami standartinę sutartį dirba nestandartiniu režimu. Tokių nestandartinio užimtumo formų pranašumas yra darbo rinkos lankstumo gerinimas, tačiau jos kartu silpnina darbuotojų pozicijas, o tai yra didelis trūkumas esant tinkamai nesutvarkytam darbo santykių teisiniam reglamentavimui.

### *Laikinojo įdarbinimo pagrindinės sąvokos ir jų interpretacijos*

Laikinis įdarbinimas (angl. *temporary or fixed-term employment*) yra viena iš nesaugaus užimtumo ir nestandartinių darbo santykių formų. Nors įvairūs netradiciniai užimtumo modeliai, ypač – trumpalaikis ir laikinas darbas, per pastaruosius kelis dešimtmečius paplito Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos valstybėse narėse, nėra visuotinai priimto apibrėžimo, kuris galėtų vienareikšmiškai atspindėti šias naujas priemones (Grubb ir kt., 2007).

Italijos statistikos instituto (ISTAT) tyrėjai sukūrė universalų netipinių įdarbinimo sąlygų klasifikatorių, vadovaudamiesi trimis pagrindiniais aspektais: 1) darbo santykių stabilumas (nuolatiniai ir laikini darbai); 2) darbo laiko trukmė (sutrumpinto laiko santykis su viso etato laiku); 3) darbuotojų teisių į socialines garantijas apimtys pagal darbo sutartis (Tronti ir kt., 2004).

*Laikiniai užimtaisiais* laikomi darbuotojai, sudarę darbo sutartis tam tikram laikotarpiui ar konkrečios apimties darbams vykdyti, arba turintieji sezoninį, atsitiktinį ar vienkartinį darbą. Neretai laikinai užimtieji gauna didesnę darbo užmokestį nei nuolatiniai darbuotojai, nes įmonei prireikia skubiai atlikti darbą, kuriam būtini specialūs gebėjimai ir kom-

petencija. Tačiau laikinai dirbantieji neturi tokių pačių teisių į darbo užmokestį bei kitų garantijų, kurias turi nuolatiniai darbuotojai pagal tipines darbo sutartis (Jarulaitis, 2008).

Kaip ir dėl nesaugaus užimtumo, mokslinėje literatūroje vyrauja dvi esminės nuostatos laikinojo įdarbinimo koncepcijos atžvilgiu. Pvz., Wilder (2012) išreiškė negatyvų požiūrį, laikinąjį įdarbinimą susiedama su didesniu darbo užmokesčio atotrūkiu tarp laikinų ir nuolatinių darbuotojų, neigiamu poveikiu žmonių gerovei, minimaliu darbo saugumu. Tuo tarpu Galarneau (2010) nustatė, kad laikinasis įdarbinimas gali tenkinti tuos darbuotojus, kurie ieško didesnio darbo rinkos lankstumo tam, kad būtų pasiekta geresnė darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra (pvz., studentai, tėvai, auginantys vaikus, vyresnio amžiaus žmonės). Kartu šie riboto laikotarpio darbo pasiūlymai yra būdas išlaikyti įgytus įgūdžius ir net įgyti naujų. Arrowsmith (2009) tyrimų rezultatai atskleidė, kad nedarbo lygis smarkiai sumažėjo verslo sektoriuje integravus laikinojo įdarbinimo paslaugą. Vosko (2008) netgi teigė, kad tradicinė užimtumo forma visame pasaulyje nyksta, užleisdama vietą lanksčiojo darbo modeliui.

Cetrulo ir kt. (2018) nagrinėjo ryšį tarp laikinojo įdarbinimo ir gamybos produktų inovacijų, daugiausia dėmesio skirdami penkioms pagrindinėms Europos ekonomikoms (Prancūzijai, Vokietijai, Italijai, Ispanijai ir Nyderlandams), stebėtomis nuo 1998 iki 2012 m. Išskyrę sektorius pagal jų technologines savybes ir tvarką, jie nustatė, kad pramonės įmonėms, naudojančioms laikiną užimtumą, būdingas silpnėjęs polinkis į produktų inovacijas. Neigiama koreliacija tarp laikinojo įdarbinimo ir inovacijų yra stipresnė vidutinio ir aukšto lygio pramonės sektoriuose, o tai reiškia, kad šie sektoriai yra mažiau orientuoti į laikinąjį įdarbinimą, jeigu siekia gamybos produktų inovacijų. Jau pats šių autorių programos „Horizon 2020“ finansuoto projekto pagrindu parengto straipsnio pavadinimas parodo jų skeptišką požiūrį į laikinąjį įdarbinimą: „Silpnėjęs darbai, silpnėjęs inovacijos“.

Mokslininkai kone vieningai pripažįsta, jog laikinasis įdarbinimas gerina darbo rinkos lankstumą. Atlikta daugybė tyrimų apie darbo rinkos lankstumo ekonominį poveikį makro- ir mikrolygiais. Empiriniais ryšiais tarp lankstumo ir užimtumo dinamikos bandoma išaiškinti, kokią įtaką darbo rinkos lankstumo gerinimas turi darbo užmokesčio nustatymo mechanizmams, darbo paieškos ir sandorių procesams bei produktyvumo dinamikai. Daug tirta, ar reformos, kuriomis siekta darbo rinkas padaryti lankstesnes įvedant trumpalaikes sutartis ar palengvinant darbuotojų atvykimą ir pasitraukimą, turėjo esminį poveikį įvairioms socialinėms ir ekono-

minėms aplinkoms. Mokslo darbai, kuriuose aiškiai nagrinėjamas santykis tarp lankstumo ir ekonominės veiklos rezultatų, skirstomi į dvi pagrindines grupes. Yra grupė tarptautinių lyginamųjų tyrimų, pagrįstų įvairiais indeksais, tokiais kaip Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos užimtumo apsaugos įstatymų rodiklis (EPL – *Employment Protection Legislation*) arba inovacijų kintamieji (patentai, MTTP išlaidos, produktyvumo augimas arba produktų ir procesų inovacijos). Kita grupė mokslo darbų pateikė įmonių ir sektorių lygmens įvairių rūšių lankstaus užimtumo poveikio inovacijoms ir produktyvumo dinamikai analizes. Tačiau iš tokių nevienodos sudėties empirinių rezultatų išsiskiria skirtingi teoriniai požiūriai (Cetrulo ir kt., 2018).

### **Laikinojo įdarbinimo plėtra**

Skirtingų įdarbinimo formų paplitimą ir evoliucionavimą paskatino lankstumo poreikis darbo santykiuose ir darbo teisėje bei spartus įvairių darbo organizavimo formų paplitimas. Jų naudojimas reiškia, kad įmonės siekia išlikti ne tik konkurencingos globalizacijos veikiamoje ekonomikoje, bet kartu siekia mažinti išlaidas, kurių gali pareikalauti būtinumas didinti darbo našumą (Žičkienė, Kovierienė, 2008). Nestandartinės, dar kitaip vadinamos ne tipinės, darbo formos įgalina įmones greitai reaguoti į užsakovų poreikius, technologijų plėtrą bei naujas galimybes pritraukti ir išlaikyti kuo įvairesnę darbo jėgą, derinant jos paklausą su pasiūla. Ir patys darbo rinkos dalyviai turi lankstumą renkantis ne tik darbą, bet ir darbo pobūdį, darbo grafiką. Jie gali tikėtis didesnių karjeros galimybių ir geresnių darbo sąlygų derinant kartu ir šeiminių gyvenimą ar darbą ir mokymąsi kartu.

Laikinojo įdarbinimo atsiradimą Lietuvos darbo rinkoje paskatino tarptautinės kompanijos, kurioms naudotis tokia darbo forma yra įprasta. Dėl darbuotojų trūkumo laikinasis įdarbinimas sparčiai populiarėja visų nuosavybės formų įmonėse. Ši įdarbinimo forma turi teigiamų bruožų, tokių kaip bedarbių, neįgaliųjų, studentų, asmenų, auginančių vaikus, integracija į darbo rinką. Tačiau jai įsitvirtinus gali kilti pavojus darbuotojams jaustis neapsaugotiems. Tai liudija kitų Europos valstybių praktika, kuri atskleidžia, kad laikinieji darbuotojai gauna mažesnę darbo užmokestį nei tą patį darbą dirbantys nuolatiniai darbuotojai, jų karjeros galimybės labai ribotos, darbo užduotys skiriasi nuo toje įmonėje dirbančių nuolatinių darbuotojų.

Pastaraisiais metais Lietuvoje dažnai pastebimi reikšmingi darbo rinkos pokyčiai. Daugeliui visuomenės dalyvių darbo atsiradimas yra esminis pirminis žingsnis tapti bendruomenės gyvenimo dalimi. Darbo radimo sėkmę lemia ne tik turimos asmens

kompetencijos, kvalifikacijos lygis, sukaupta patirtis, rekomendacijos, bet ir laikinojo įdarbinimo agentūrų veikla, kuri, kartais nepriklausomai nuo kandidato kvalifikacijos, suteikia jam galimybę užimti atsirusią rinkoje laisvą darbo vietą. Laikinojo įdarbinimo įmonių veikla grindžiama laikinojo įdarbinimo paslaugomis darbo ieškantiems asmenims ir potencialiems jų darbdaviams, kurie suinteresuoti gauti darbuotoją trumpalaikiam darbui atlikti.

Laikinojo įdarbinimo agentūrų teikiamos laikinojo įdarbinimo paslaugos traktuojamos kaip darbo pasidalijimo padarinys, kuris skatina įmones subalansuoti efektyvinti įmonės veiklą ir daugiau dėmesio skirti pagrindinėms veiklos sritims. *Laikinas įdarbinimas* apibrėžiamas kaip reiškinys, į kurio funkcijas įeina darbuotojų paieška, atranka, santykių, susijusių su darbuotojo darbo apskaita, nustatymas, darbo sutartys ir kt. Laikinojo įdarbinimo agentūrų vaidmuo įmonėje tampa antraeile veikla, kuri sumažina su personalo paieška, atranka, įdarbinimu, administravimu susijusias laiko ir finansines sąnaudas (Baranowska, Gebel, 2008).

Jordhus-Lier ir kt. (2015) laikinojo įdarbinimo procesus Norvegijoje pavadino netgi *laikinojo personalo pramone*. Jie pripažino, kad nacionalinės laikinojo įdarbinimo pramonės šakos yra ginčijamos daugiašalės ir daugiašakės institucinės sritys. Ypatinga reikšmė šiuose procesuose tenka aktyviai įdarbinimo agentūrų veiklai. Griežtos reguliavimo sąlygos laikinajam personalui Norvegijoje iškilo kaip pagrindinė laikinojo įdarbinimo agentūrų, politikų ir profesinių sąjungų sutelkimo problema. Nacionalinių darbo įstatymų pobūdis ir šių įstatymų kaita lemia bruožus, išskiriančius Norvegijos rinką nuo kaimyninės Švedijos darbuotojų rinkos. Norvegijos atvejis rodo, kaip nepaprastai svarbu nacionaliniai reguliavimo procesai ir ginčijami politiniai procesai, kuriais grindžiami reguliavimo pokyčiai. Visa tai parodo, kaip aktyviai sukuriamas nacionalinis išskirtinumas, atsižvelgiant tiek į nacionalinę dinamiką, tiek į norminius reikalavimus, tiek į migracijos procesus. Nacionalinės personalo rinkos yra labai dinamiškos, įvairialypės institucinės struktūros, kurių ypatumai ir sudėtingumas paneigia bandymus apibendrinti tariamai „panašių“ nacionalinių ekonomikų grupes.

Palyginti maža, bet auganti Norvegijos laikinojo įdarbinimo agentūrų veikla pastaraisiais metais buvo įvairių politinių ir teisinių ginčų objektu. Nuo 2004 iki 2007 m. laikinojo darbo valandų darbo rinkoje skaičius išaugo nuo 0,6 iki 1,2 proc. ir toliau stabilizavosi, 2014 m. pabaigoje jis sudarė 1,3 proc. viso darbo valandų skaičiaus. Šis rodiklis yra žymiai

didesnis nei Rytų Europos šalių, tačiau gerokai mažesnis nei Nyderlandų (2,7 proc.) ir Jungtinės Karalystės (3,8 proc.). Palyginus su Norvegijos kaimynų, jis yra tarp Danijos (0,5 proc.) ir Švedijos – 1,3 proc. Norvegijos laikinojo įdarbinimo agentūrų veiklos augimas vyko geografiškai netolygiai. Laikinojo darbo valandų darbo rinkoje skaičius 2014 m. Oslo sudarė beveik 2,3 proc., o periferiniuose regionuose – tik 0,2 proc. Norvegijos agentūros tradiciškai laikinai įdarbino daugiau moterų nei vyrų. Kilmės šalies atžvilgiu laikinojo įdarbinimo agentūrų darbo jėga Norvegijoje tapo daugiaautiškesnė, įdarbinta daugiau emigrantų. Reikšmingos grupės yra lenkų darbo emigrantai (2007 m. jie sudarė 5,9 proc. visų laikinai užimtųjų), iš jų daugiausia buvo statybininkai vyrai ir valytojos moterys. Slaugytojos iš Švedijos 2007 m. sudarė 2,3 proc. visų Norvegijos laikinai užimtųjų. Nuo 2013 metų Norvegijos laikinojo įdarbinimo agentūrų veiklas reglamentuojanti teisinė sistema suderinta su Europos Sąjungos teise, įgyvendintas vienodo darbo užmokesčio principas nuolatiniams įmonių darbuotojams ir laikiniems darbuotojams: Norvegijos vyriausybė priėmė papildomus įstatymus šiam principui įgyvendinti (Jordhus-Lier ir kt., 2015).

### ***Laikinojo įdarbinimo teisinis reglamentavimas***

Laikinasis įdarbinimas per laikinojo įdarbinimo įmones 2011 metais buvo reglamentuotas *LR Seimo priimtu Lietuvos Respublikos įdarbinimo per laikinojo įdarbinimo įmones įstatymu* (2017). Kaip teigė Bagdanskis (2011), šis įstatymas perkėlė *Europos Parlamento ir Europos Sąjungos Tarybos direktyvos dėl darbo per laikinojo įdarbinimo įmones* (2008) nuostatas bei apsiribojo šios direktyvos rekomendacijomis, nenustatydamas papildomų suvaržymų. Įdarbinimo per laikinojo įdarbinimo įmones įstatyme apibrėžiami darbo santykių tarp laikinųjų darbuotojų ir laikinojo įdarbinimo įmonės ypatumai. Iš esmės laikiniejiems darbuotojams įstatyme numatytos tos pačios sąlygos kaip ir nuolatiniams darbuotojams dėl darbo ir poilsio laiko režimo, darbų saugos ir darbo užmokesčio. Laikinieji darbuotojai gali naudotis ir visais darbo vietoje esančiais patogumais bei infrastruktūra, kuriomis naudojasi ir kiti darbuotojai. Šis įstatymas nustojo galioti 2017-07-01, įstatymo nuostatas integravus į 2017 m. liepos 1 d. įsigaliojusį Lietuvos Respublikos darbo kodeksą (2019). Esminės laikinojo įdarbinimo charakteristikos išreikštos LR darbo kodekso 72–80 straipsniuose (žr. 1 lentelę):

## Laikinojo įdarbinimo charakteristikos LR darbo kodekse

Turinys	Laikinojo įdarbinimo charakteristika
Darbo santykiai ir sutartis	Laikinojo darbo sutartis – laikinojo darbuotojo ir darbdavio (laikinojo įdarbinimo įmonė) susitarimas, pagal kurį laikinasis darbuotojas įsipareigoja tam tikrą laiką atlikti darbo veiklą laikinojo įdarbinimo įmonės nurodyto asmens (laikinojo darbo naudotojas) naudai ir jam būdamas pavaldus, o laikinojo įdarbinimo įmonė įsipareigoja už tai atlyginti (LR DK 72 str. 1 d.).
Sutarties trukmė	Laikinojo darbo sutartis gali būti terminuota ir neterminuota. Terminuota laikinojo darbo sutartis gali būti sudaryta vienam siuntimui pas laikinojo darbo naudotoją, tačiau sutarties terminas gali būti nustatytas ir iki tam tikros kalendorinės datos, tam tikram dienomis, savaitėmis, mėnesiais ar metais skaičiuojamam terminui arba iki tam tikros užduoties įvykdymo, arba tam tikrų aplinkybių atsiradimo, pasikeitimo ar pasibaigimo (LR DK 72 str. 3 ir 4 d.).
Laikinojo darbuotojo siuntimas pas laikinojo darbo naudotoją	Siunčiant laikinąjį darbuotoją dirbti pas laikinojo darbo naudotoją, laikinajam darbuotojui turi būti nurodyta darbo funkcijos turinys ir apimtis, darbo pradžia ir pabaiga. Ne vėliau kaip iki darbo pradžios laikinajam darbuotojui nurodomas darbo laiko režimas, patekimo į laikinojo darbo naudotojo darbotvietę tvarka, laikinojo darbo naudotojo kontaktinis asmuo, turintis suteikti visą informaciją apie darbą pas laikinojo darbo naudotoją (LR DK 74 str. 2 d.).
Darbų pasiūla	Laikinojo darbo naudotojas turi informuoti laikinuosius darbuotojus apie jo turimas laisvas darbo vietas, nurodydamas darbo funkciją ir jai keliamus reikalavimus. Informacija apie laisvas darbo vietas gali būti skelbiama viešai informaciniuose stenduose laikinojo darbo naudotojo patalpose ar kitais įprastais darbotvietėje būdais (LR DK 78 str. 2 d.).
Darbo sąlygos	Laikinojo įdarbinimo įmonės ir laikinojo darbo naudotojo pareigas užtikrinant laikinojo darbuotojo sveikatą ir saugą darbe nustato Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas (LR DK 79 str. 5 d.).

*Šaltinis:* sudaryta straipsnio autorių pagal Lietuvos Respublikos darbo kodeksą (2019).

Viena iš prioritetinių naujojo darbo kodekso sričių yra darbo santykių lankstumo plėtra, naujas atleidimo iš darbo, darbo ir poilsio laiko, darbo santykių keitimo, darbo sutarčių rūšių, darbo organizavimo formų reglamentavimas. Be to, šiuo kodeksu siekiama dar didesnės darbo santykių formų įvairovės ir deklaruojama pakankama darbuotojų socialinė apsauga.

Vis dėlto, Dryžaitės (2019) manymu, darbuotojų bejėgystę formuoja vyraujantis Lietuvos darbdavių požiūris į darbo procesą ir darbuotojo vaidmenį darbe. Autorė teigė, kad Lietuvos verslo moralė ir kultūra yra labai žema. Anot Gruževskio ir Brazienės (2017), užimtumo lankstumas Lietuvoje po ekonominės krizės sparčiai pradėjo tolti nuo užimtumo saugumo bei socialinių garantijų, o vietoje saugaus lankstumo (angl. *flexicurity*) kategorijos vis dažniau įsigali lankstaus išnaudojimo (angl. *flexploitation*) kategorija.

Laikinojo įdarbinimo įmonių veiklai 2018 m. pritaikyta kriterinė vertinimo sistema. LR Vyriausybės 2018 m. vasario 12 d. nutarimu Nr. 151 patvirtintas *Kriterijų, kuriuos turi atitikti laikinojo įdarbinimo įmonė, sąrašas ir laikinojo įdarbinimo įmonių atitikties šiems kriterijams nustatymo tvarkos aprašas* (2018), įsigaliojęs 2018 m. liepos 1 d. Laikinojo įdarbinimo įmonė kasmet privalo pateikti Valstybinei darbo inspekcijai pranešimą, kad atitinka kriterijus ir ketina tęsti laikinojo įdarbinimo veiklą. Valstybinė darbo inspekcija atlieka patikrinimą ir neatitin-

kančias kriterijų įmones išbraukia iš laikinojo įdarbinimo įmonių sąrašo, kuris skelbiamas Valstybinės darbo inspekcijos interneto svetainėje.

## Laikinojo įdarbinimo įmonės veiklos veiksmų analizė

### *Bendroji įmonės charakteristika*

Laikinojo įdarbinimo X įmonė yra nepriklausoma įdarbinimo agentūra, kurios specializacija – tam tikros kvalifikacijos darbuotojų įdarbinimas iš anksto nustatyto laikotarpio darbams atlikti. Ji yra įprasta personalo įdarbinimo įmonė, tarpininkė tarp darbuotojo ir darbdavio, nors dažnu atveju pati tampa darbdaviu įdarbindama darbuotoją, kurį siunčia laikino darbo naudotojams, kuriems tam tikru metu reikia atitinkamos kvalifikacijos darbuotojų tam tikros trukmės projektams įgyvendinti. Pasitaiko atvejų, kai laikinojo įdarbinimo agentūros laikinojo įdarbinimo naudotojui siūstas laikinasis darbuotojas sulaukia ir nuolatinio darbo pasiūlymo su neterminuota darbo sutartimi. Įsidarbinimas per laikinojo įdarbinimo agentūrą populiarus tarp jaunimo, neturintčio darbo stažo, kaip priimtinas būdas įgyti darbo patirties.

X įmonė teikia laikinojo įdarbinimo paslaugas Šiaurės Lietuvoje nuo 2012 m. vasaros. Metinis įmonės laikinųjų darbuotojų skaičiaus vidurkis siekia 70 darbuotojų. Įmonės klientais – laikinojo įdarbinimo naudotojais yra gamybos sektoriuje veikiančios įmonės. Laikinojo įdarbinimo X įmonė nustato

trišalius darbo santykius tarp laikino darbo naudotojo, laikinojo darbuotojo ir laikinojo įdarbinimo įmonės, įdarbina laikinąjį darbuotoją ir paskui šį darbuotoją siunčia dirbti pas laikinojo darbo naudotoją.

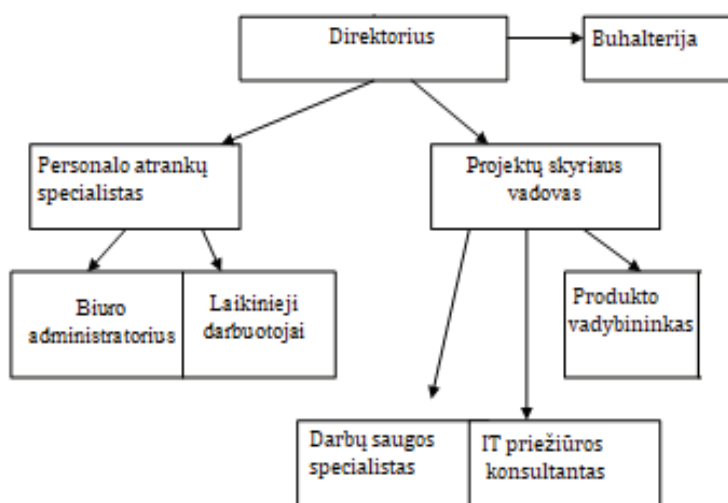
Nuo įmonės veiklos pradžios X įmonė ketverius metus iš eilės (2013–2016 m.) Lietuvoje buvo pripažinta kaip įmonė, turinti aukštą mokumo reitingą, o tokį reitingą turi tik 4 procentai Lietuvoje veikiančių įmonių. 2018 m. X įmonė buvo pripažinta viena sėkmingiausiai dirbančių ir sparčiausiai augančių Lietuvos bendrovių. Pagrindinės X įmonės teikiamos paslaugos yra laikinas įdarbinimas, darbuotojų paieška ir atranka bei konsultacijos žmoniškųjų išteklių klausimais. X įmonė teikia ilgalaikes ir trumpalaikes laikinųjų darbuotojų darbo nuomos paslaugas. Tapdama laikinųjų darbuotojų darbdaviu, įmonė tampa atsakinga už laikinųjų darbuotojų paiešką, atranką, darbo santykių bei dokumentacijos administravimą ir už kitas su LR darbo kodeksu susijusias nuostatas. 2019 m. viduryje įmonės duomenų bazėje buvo registruota daugiau kaip 500 buvusių ir būsimų laikinųjų darbuotojų, kurie gali dirbti įvairius darbus, pradedant nekvalifikuotu personalu ar įrenginių operatoriumi, staliumi, staklininku ir baigiant sudėtingomis, atitinkamos kvalifikacijos reikalaujančiomis darbo pozicijomis.

X įmonės teikiamos laikinojo įdarbinimo paslaugos naudingos įmonėms, kurios: 1) siekia sutaupyti laiko ir finansinių išteklių ieškant, atrenkant bei įdarbinant darbuotojus; 2) nori lengviau ir paprasčiau kontroliuoti įmonės darbuotojų skaičių atsižvelgiant į veiklos apimčių svyravimus; 3) nenori papildomų rūpesčių darbo užmokesčio, atos-

tojų, kompensacijų ir mokesčių apskaitos klausimais; 4) siekia išvengti nepageidaujamo streso ieškant sprendimo, kai skubiai prireikia darbuotojų jau artimiausią dieną; 5) nenori rūpintis darbuotojų priėmimo, atleidimo iš darbo dokumentacijos bei kitų formalumų tvarkymu. X įmonės teikiamomis laikinojo įdarbinimo paslaugomis naudojasi įmonės, kurios vykdo projektinius darbus, nori lanksčiai planuoti darbuotojų skaičių įmonėje, susiduria su nuolat kintančiu darbuotojų skaičiumi ir darbo apimtėmis, turi sezoninę veiklą. Dažnai kreipiamasi atvejais, kai reikia pavaduoti jų sergančius arba išėjusius atostogų darbuotojus.

X įmonė vadovaujasi darbo veiklos kokybės, lankstumo, efektyvumo principais, siekia ilgalaikio bendradarbiavimo bei partnerystės su klientais, stengiasi įsigilinti į kliento veiklos išskirtinumą ir žmogiškaisiais ištekliais prisidėti prie kliento veiklos rezultatų gerinimo. X įmonės veikla grindžiama abipuse pagarba, dėmesingumu, informacijos konfidencialumu. Įsiklausoma į kiekvieno kliento individualius poreikius ir, pritaikius sukauptą patirtį įdarbinimo procesuose, stengiamasi juos įgyvendinti. Įmonei svarbu efektyviai prisidėti prie klientų veiklos rezultatų, žmogiškųjų išteklių vystymo ir kontrolės. X įmonės veikla orientuota į rūpinimąsi klientu, į aukštus veiklos rezultatus. Įmonės veikloje vadovaujama atvirumu principu, veikla yra skaidri, sąžininga ir atvira. X įmonės personalas mokosi, tobulėja, kelia kvalifikaciją, dirba pareigingai ir rūpinasi savimi bei savo klientais.

1 paveikslas iliustruoja X įmonės organizacinę struktūrą:



1 pav. X įmonės organizacinė struktūra

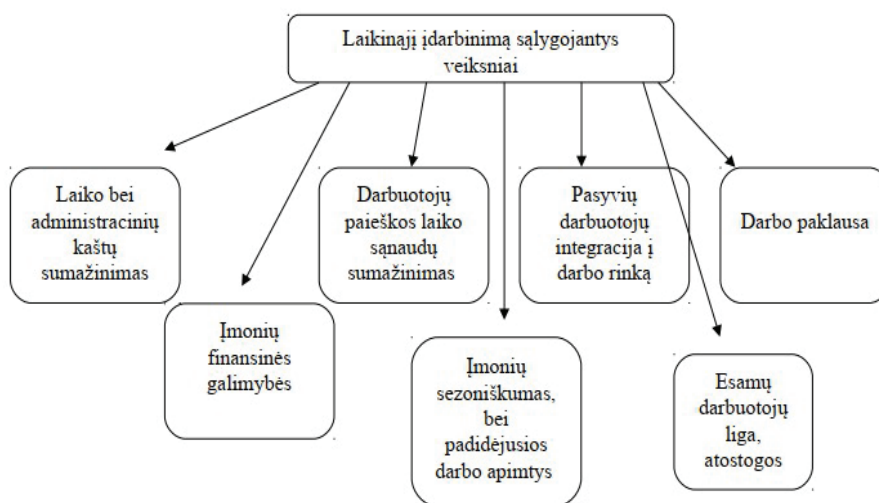
Šaltinis: sudaryta straipsnio autorių pagal X įmonės dokumentaciją.

Įmonė turi kompetentingą administracijos darbuotojų komandą, kuri yra suformavusi aukštą bendravimo ir kultūros lygį su klientais. Darbas X įmonėje organizuojamas ir atliekamas vadovaujantis įmonės vertybėmis, patvirtintomis darbo tvarkos taisyklėmis ir pareiginiams darbuotojų nuostatais, patvirtintomis darbo procedūromis bei kitais dokumentais. X įmonė nuo pat savo veiklos pradžios atitinka laikinojo įdarbinimo įmonėms keliamus veiklos kriterijus ir turi teisę verstis šia veikla.

### **Įmonės veiklą sąlygojantys vidiniai ir išoriniai veiksniai**

Darbas per laikinojo įdarbinimo įmonę nustato trišalius darbo santykius tarp laikino darbo naudotojo, laikinojo darbuotojo ir laikinojo įdarbinimo įmonės, kai laikino įdarbinimo įmonė įdarbina laikinąjį darbuotoją ir po to šį darbuotoją siunčia dirbti pas laikinojo darbo naudos gavėją. Tokiu būdu laikinasis darbuotojas atsiduria „dvigubo įdarbinimo“ situacijoje.

2 pav. pateikti esminiai laikinąjį įdarbinimą sąlygojantys veiksniai:



**2 pav.** Laikinąjį įdarbinimą sąlygojantys veiksniai

*Šaltinis:* sudaryta straipsnio autorių pagal X įmonės darbuotojų grupinės diskusijos duomenis.

2 paveikslas atskleidžia X įmonės teikiamų paslaugų paklausą lemiančius veiksniai, kurie turi stiprią įtaką šios įdarbinimo formos egzistavimui bei patrauklumui tarp jos naudotojų. Laiko ir administracinių kaštų sumažinimas ypač opus tiems šios paslaugos naudotojams, kurie siekia minimizuoti laiko išteklius ir gauti kuo kokybiškesnę paslaugą. Darbuotojų paieškos laiko sumažinimas tampa antraeile įmonių personalo specialistų darbo funkcija, kurią atlieka laikinojo įdarbinimo įmonė, o tai leidžia personalo specialistams ir laiką paskirti kitoms tiesioginėms savo darbo funkcijoms. Padidėjusios darbo apimtys ir sezoniškumas ypač svarbus darbuotojų skai-

čiui kontroliuoti, taip prisidedant prie įmonės finansinių išteklių, sąnaudų mažinimo. Galiausiai laikinojo įdarbinimo paklausą didina laikinojo įdarbinimo paslaugos naudotojų darbuotojų susirgimai, atostogos, kurių metu laikinasis darbuotojas gali pavaduoti ir atlikti jam iš anksto paruoštas užduotis. Laikinojo įdarbinimo įmonės teikiamos paslaugos gali per trumpą laikotarpį laikino darbo naudotojo įmonėje ženkliai padidinti darbuotojų skaičių, taip laikino darbo naudotojui neatšaukiant ar neatidėliojant savo svarbių klientų užsakymų.

X įmonės bendradarbiavimą su klientais sąlygoja šie esminiai išoriniai veiksniai (žr. 2 lentelę):



## X įmonės veiklą sąlygojantys išoriniai veiksniai

Išoriniai veiksniai	Poveikis X įmonės veiklai	Rezultatas
Įstatyminė-teisinė sistema, ekonominė šalies padėtis	Įgalina laikinojo darbo santykių funkcionavimą ir lankstumą reguliuojant darbo santykius.	Laikinojo įdarbinimo įmonių veikla grindžiama lanksčiais darbo santykiais, kurie suteikia galimybę paslaugos naudotojams laisvai valdyti savo įmonės žmogiškuosius išteklius, veikiant įmonės veiklą tokiems veiksniams kaip sezoniškumas, padidėjusios užsakymų apimtys, momentiniai, greičio reikalaujantys darbai ir kt.
Demografinė šalies situacija	Emigracijos ir imigracijos procesai, mažėjantis gimstamumas, senstanti visuomenė apsunkina žmogiškųjų išteklių valdymo darbo rinkoje procesus.	Įmonėms tampa sudėtingiau rasti tinkamų darbuotojų sunkiai prognozuojamoje ir greitai kintančioje darbo rinkoje, ypač – laikinajam darbui.
Išsilavinimo lygis	Kvalifikuotų darbuotojų trūkumas verčia įmones kreiptis į laikinojo įdarbinimo paslaugas teikiančias įmones, kurios turi sukaupusios potencialių darbuotojų duomenų bazes ir įdarbinimo patirtį.	Kvalifikuotų darbuotojų laikinas įdarbinimas įgalina šiuos darbuotojus įgyti patirties ir užmegzti naujus darbo santykius. Ypač laikinas įdarbinimas yra efektyvus laikinai atvykusiems ir sunkiai besiorientuojantiems šalies darbo rinkoje kvalifikuotiems emigrantams.
Nedarbo lygis	Lietuvoje esantis 6–8 proc. nedarbo lygis rodo nemažą kiekį ieškančių darbo žmonių.	Laikinojo įdarbinimo įmonė suteikia daugiau galimybių bedarbiams rasti tinkamą darbą pasinaudojant alternatyviomis užimtumo formomis.
Kvalifikacijos tobulinimas	Laikinojo įdarbinimo įmonės konsultuoja, supažindina ieškančius darbo asmenis su laikinojo darbo sąlygomis ir šio darbo naudotojų reikalavimais, esant poreikiui nusiunčia į mokymus.	Laikinių darbuotojų ieškančioms įmonėms padeda sumažinti darbuotojų paieškos ir atrankos, mokymų ir konsultavimų išlaidas, administracines išlaidas personalui, dirbančiam su darbuotojų įdarbinimu.

*Šaltinis:* sudaryta straipsnio autorių pagal X įmonės darbuotojų grupinės diskusijos duomenis

Analizuojant 2 lentelėje pateiktą informaciją galima teigti, kad X įmonės laikinojo įdarbinimo veikla įgalina pasiekti didesnio lankstumo darbo santykiuose, efektyvesnio darbo rinkos dalyvių judėjimo darbo rinkoje, darbo jėgos mobilumo didėjimo, nedarbo lygio mažinimo, darbo patirties suteikimo naujiems darbo rinkos dalyviams ir kt. Laikinojo įdarbinimo įmonių veiklos patrauklumas ypač siejamas su lanksčiu kintančių darbdavių poreikių įgyvendinimu. X laikinojo įdarbinimo įmonės teikiamos paslaugos suteikia lankstumo laikino darbo naudotojams prisitaikant prie skirtingų įmonių veiklos sezoninių svyravimų, didina darbuotojų darbo našumą, skatina laikino darbo naudotojų bei darbo rinkos dalyvių konkurencinį pranašumą, padeda įmonėms efektyviau reaguoti ir prisitaikyti prie ekonominių ciklų svyravimų ir užsakymų pokyčių, laikiniejiems darbuotojams suteikia laikinas, o nerečiai – ir nuolatines darbo vietas. Šios laikinojo įdarbinimo paslaugos skatina darbuotojų darbinės patirties įgijimą bei darbo funkcijų lankstumą, profesinės kvalifikacijos tobulinimą atsižvelgiant į greitai kintančius darbo rinkos poreikius ir darbo vietų mobilumą.

Lietuvoje dažnai kintantys darbo santykius reglamentuojantys teisės aktai laikinojo įdarbinimo įmonėms tampa iššūkiu siekiant sėkmingai vystyti ir plėtoti šią veiklos sritį. Norint X įmonei didinti veiklos apimtį ir konkuruoti su stambiais konkurentais, būtina operatyviai ir lanksčiai reaguoti į darbo rinkos pokyčius, numatyti jos tendencijas ir kurti naujas administracijos darbo vietas. Siekiant išlaikyti esamus ir pritraukti naujus klientus būtina turėti nuolat atnaujinamą laikinių darbuotojų kandidatų duomenų bazę ir pagal ją suteikti greitą ir lanksčią laikinojo įdarbinimo paslaugą. Dažnai tenka skaitytis su nekvalifikuotų darbuotojų maža motyvacija darbui. X įmonė laikiniejiems darbuotojams formuoja lanksčius darbo grafikus, suteikia jiems galimybių papildomai užsidirbti ir gauti priedus priklausomai nuo padaryto darbo. Laikinojo darbo naudotojams siūlomi įvairūs materialūs bei nematerialūs darbuotojų motyvaciją dirbti skatinantys veiksniai.

### *Įmonės veiklos tikimybinė analizė*

Vykdam grupinę diskusiją su X įmonės penkiais specialistais parengta šios laikinojo įdarbinimo įmonės veiklos galimybių ir jų poveikio šios įmonės verslui tikimybinė analizė (žr. 3 lentelę).

## X įmonės veiklos galimybių ir jų poveikio jos verslui tikimybinė analizė

Galimybės			
<b>Didelis</b>	Naujų padalinių steigimas kituose Lietuvos miestuose.	Galimybė įkurti naujas darbo vietas administracijoje.	Pritraukti daugiau laikinojo darbo naudotojų per įvairius renginius, užmegzti vertingus ryšius.
<b>Poveikis įmonės verslui</b>	Papildomų verslo paslaugų teikimas (pvz., įdarbinimo paslaugos užsienio klientams).	Įmonės populiarinimas visuomenėje gali pritraukti naujus laikinuosius darbuotojus. Įmonės įvaizdžio plėtra gerins jos žinomumą visuomenėje.	Bendradarbiavimas su alumnų organizacijų nariais, NVO organizacijomis kaip kandidatų įsidarbinimui traukos vienetais.
<b>Mažas</b>	ES fondų projektai įgalina finansuoti darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ar įmonės infrastruktūros gerinimą.	Didinti įmonės žinomumą Šiaurės Lietuvoje.	Kooperuotis su kitomis žmogiškųjų išteklių sektoriuje dirbančiomis įmonėmis rengiant projektus ir juos vykdančias.
<b>Maža</b>	<b>Tikimybė, kad įvyks</b>		<b>Didelė</b>

Šaltinis: sudaryta straipsnio autorių pagal X įmonės darbuotojų grupinės diskusijos duomenis.

Tikimybė, kad X įmonė gali pritraukti daugiau klientų įvairių renginių metu, yra didelė, kaip ir galimas šio rezultato didelis poveikis įmonės verslui. Bendradarbiavimo formos su alumnų organizacijų nariais, NVO sektoriaus atstovais X įmonės verslui turėtų vidutinį poveikį, o kooperacija su kitomis žmogiškųjų išteklių sektoriuje dirbančiomis įstaigomis turi mažą tikimybę, kad įvyktų, kuri suformuotų taip pat mažą poveikį įmonės verslui. Vidutinė tikimybė, kad laikinojo įdarbinimo įmonė įkurs naujų darbo vietų administracijoje, bet šis sprendimas turėtų didelę įtaką jos verslui. Įmonės populiarinimas visuomenėje turėtų vidutinį poveikį jos vers-

lui, o įmonės žinomumo didinimas suteiktų mažą poveikį įmonės verslui. Vertinant mažą tikimybę dėl įmonės veiksmų pažymėtina, kad naujų įmonės padalinių steigimas kituose Lietuvos miestuose turėtų didžiausią poveikį įmonės verslui, papildomų verslo paslaugų teikimas – vidutinį poveikį, o pajamos iš ES struktūrinių fondų darbuotojų kvalifikacijai kelti bei įmonės infrastruktūrai gerinti – mažą poveikį, nes jis pasižymėtų trumpalaikiu efektu.

Analogiškai vykdančias X įmonės 5 darbuotojų grupinę diskusiją parengta šios laikinojo įdarbinimo įmonės veiklos grėsmių ir jų poveikio šios įmonės verslui tikimybinė analizė (žr. 4 lentelę).

## X įmonės veiklos grėsmių ir jų poveikio jos verslui tikimybinė analizė

Grėsmės			
<b>Didelis</b>	Darbo vietų automatizavimas.	Prasta ankstesnių darbuotojų patirtis su laikinojo įdarbinimo įmonėmis. Neigiamas jų požiūris į laikinojo įdarbinimo įmonių teikiamas paslaugas.	Silpna motyvacija nekvalifikuotam darbui.
<b>Poveikis įmonės verslui</b>	Konkurentų skaičiaus segmente augimas.	Laikinojo įdarbinimo naudotojų galimas nemokumas.	Laisvų darbo rinkos dalyvių trūkumas (emigracija).
<b>Mažas</b>	Struktūrinių ES fondų lėšų nepritraukimas.	Lietuvos ekonominė situacija ir teisinė bazė. Aukšti reikalavimai šia veiklos sritimi užsiimančioms įmonėms.	Mažas laikinojo darbo užmokestis.
<b>Maža</b>	<b>Tikimybė, kad įvyks</b>		<b>Didelė</b>

Šaltinis: sudaryta straipsnio autorių pagal X įmonės darbuotojų grupinės diskusijos duomenis.

Iš 4 lentelėje pateiktos X įmonės veiklos grėsmių ir jų poveikio jos verslui tikimybių analizės galima konstatuoti, kad darbo vietų automatizavimas įmonei taptų didžiausią neigiamą poveikį įmonės verslui turinčiu veiksmu, nes tai mažintų laikinųjų darbuotojų darbo poreikį. Nauji konkurentai kaip vidutinio poveikio veiksnys turi neigiamos įtakos, tačiau dėl to, kad laikinojo įdarbinimo įmonėms užsimiti šia veikla sąlygos ir reikalavimai yra aukšti, šios

grėsmės tikimybė yra maža. Dėl laikinojo įdarbinimo veiklos išskirtinumo pasigendama ES struktūrinių fondų lėšų priemonių šiai veiklai finansuoti. Didžiausia grėsmių tikimybė siejama su pačiais laikiniais darbuotojais, jų patirtimi, jų kvalifikacija ir kompetencija, žema motyvacija darbui, mažu darbo užmokesčiu ir emigracijos poveikiu.

Įvertinus X įmonės veiklos galimybių ir grėsmių bei jų poveikio įmonės verslui tikimybių ana-

lizę, galima teigti, kad šios įmonės veikla turi būti vykdoma planingai ir nuosekliai, todėl svarbus aukštas įmonės darbuotojų kompetencijų ir gebėjimų lygis, griežta kontrolė, visapusiška administracijos darbuotojų tarpusavio komunikacija, pagarba ir išklausa laikinųjų darbuotojų bei optimaliai lankstus laikinojo darbo naudotojų poreikių patenkinimas. Sėkmingas visų šių trijų suinteresuotųjų grupių atstovų (laikinojo įdarbinimo įmonės, laikinųjų darbuotojų, laikinojo darbo naudotojų) bendravimas ir bendradarbiavimas formuoja teigiamą X įmonės įvaizdį, o tai ilgainiui tampa svarbiu įrankiu siekiant konkurencingai vystyti įmonės veiklą.

### **Įmonės konkurencinės aplinkos analizė**

Laikinojo įdarbinimo įmonių veikla yra griežtai reglamentuojama teisės aktų bei kontroliuojama valstybinių institucijų dėl veiklos atitikties kriterijų sistemai. Mažas nekvalifikuotos darbo jėgos apmokestinimas, maža šių asmenų motyvacija darbui sukelia rimtus įėjimo į šią rinką naujiems laikinojo įdarbinimo paslaugos teikėjams barjerus. Tačiau naujos įmonės gali pasiūlyti platesnį teikiamų laikinojo įdarbinimo paslaugų spektrą su naujomis šių paslaugų įgyvendinimo formomis. Nauji rinkos dalyviai yra stebimi esamų laikinųjų įdarbinimo įmonių siekiant sumažinti jų įtaką jau rinką užėmusioms įdarbinimo įmonėms. Darbo santykių reguliavimas, darbo užmokesčio mokėjimo sistema, LR darbo kodekso nuostatos, valstybės kišimasis į laikinojo įdarbinimo įmonių veiklos sritį didina naujiems rinkos dalyviams patekimo į šią rinką barjerus. Iki 2018 m. liepos 1 d. Lietuvoje veikė daugiau kaip 150 laikinojo įdarbinimo agentūrų, tačiau kai 2018 m. liepos 1 d. įsigaliojo LR Vyriausybės 2018 m. vasario 12 d. nutarimu Nr. 151 patvirtintas *Kriterijų, kuriuos turi atitikti laikinojo įdarbinimo įmonė, sąrašas ir laikinojo įdarbinimo įmonių atitikties šiems kriterijams*

*nustatymo tvarkos aprašas* (2018), laikinojo įdarbinimo įmonių sumažėjo: 2019 m. rugpjūčio 10 d. Valstybinėje darbo inspekcijoje buvo įregistruota 115 laikinojo įdarbinimo įmonių.

Laikinojo įdarbinimo įmonių veikla turi griežtai laikytis darbų saugos reikalavimų. Kadangi laikinieji darbuotojai atlieka skirtingas darbo funkcijas įvairiuose veiklos sektoriuose dirbančiose įmonėse, tai laikinojo įdarbinimo įmonei yra sudėtinga laikinąjį darbuotoją paruošti saugiai dirbti numatomą darbą kliento įmonėje. Klientų diferenciacija verčia laikinojo įdarbinimo įmones turėti aukštos kvalifikacijos darbuotojus darbo saugos ir sveikatos darbe reikalavimų srityje.

Kadangi X įmonė veikia Šiaulių mieste ir regione, todėl analizuojami šiame mieste ir regione veikiančios konkurentai. Vadovaujantis Valstybinės darbo inspekcijos 2019 m. vasario 1 d. pateiktu laikinojo įdarbinimo įmonių sąrašu, galima pateikti tokius X įmonės konkurentų skaičius: 1) laikinojo įdarbinimo paslaugas Šiaulių mieste ir regione teikia 5 įmonės; 2) laikinojo įdarbinimo užsienyje paslaugas teikia 7 įmonės; 3) darbuotojų paieška ir atranka, darbuotojų vertinimu, tyrimais ir konsultacijomis Šiaulių mieste ir regione užsiima 8 įmonės; 4) darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir mokymo paslaugas Šiaulių mieste ir regione teikia 4 įmonės; 5) išorinio personalo darbo funkcijų teikiamas paslaugas Šiaulių mieste ir regione teikia 4 įmonės.

X įmonės 5 darbuotojai grupinės diskusijos metu išskyrė penkis laikinojo įdarbinimo veiklą matuojančius sėkmės veiksnius (žr. 5 lentelę). Kiekvienas veiksnys vertintas atskirai, kiekvieno veiksnio surinktų balų suma sunormuota svarbos koeficientais taip, kad visų 5 veiksnių koeficientų suma sudarytų 10 balų (kuo didesnis koeficientas, tuo tas veiksnys turi didesnę svarbą).

5 lentelė

**Laikinojo įdarbinimo įmonių sėkmės veiksniai darbo rinkoje**

Sėkmės veiksniai (SV)	Veiksnių svarba
Laikinojo įdarbinimo paslaugų užsakymų vykdymo laikas	2,5
Laikinojo įdarbinimo paslaugos kaina	1,5
Laikinųjų darbuotojų duomenų bazė	2
Įmonės įvaizdis visuomenėje ir tarp klientų	2
Laikinojo įdarbinimo agentūros teikiamų paslaugų kokybė	2
<b>Iš viso:</b>	<b>10</b>

*Šaltinis:* sudaryta straipsnio autorių pagal X įmonės darbuotojų grupinės diskusijos duomenis.

5 lentelė rodo, kad svarbiausias sėkmės veiksnys yra laikinojo įdarbinimo paslaugų suteikimo užsakymų vykdymo laikas, kuris yra svarbus konkurencinis pranašumas kiekvienai įmonei. Po to eina

laikinųjų darbuotojų duomenų bazė, įmonės įvaizdis visuomenėje ir tarp klientų bei laikinojo įdarbinimo įmonės teikiamų paslaugų kokybė. Tik 1,5 balo įvertinta laikinojo įdarbinimo paslaugos kainos svarba.

Vadovaujantis Valstybinės darbo inspekcijos duomenimis ir X įmonės 5 darbuotojų vertinimais, apskaičiuoti penkių Šiaulių miesto ir regiono laikinojo įdarbinimo įmonių sėkmės veiksnių aritmeti-

niai vidurkiai ir šių 5 įmonių konkurencingumo įverčiai. Konkurentų įmonės užkoduotos numeriais 1–4 (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

**Konkurentų įmonių sėkmės veiksniai ir konkurencingumo įverčiai**

SV	Įmonės	X	1	2	3	4	SV vidurkis
Darbuotojų skaičius Lietuvoje (2019 02 01)		81	1487	436	1943	5	
Metinė apyvarta eurais (2017 m.)	300–500 tūkst.		10–0 mln.	3–5 mln.	30–50 mln.	100–200 tūkst.	
Laikinojo įdarbinimo paslaugų užsakymų vykdymo laikas	$3*2,5=7,5$	$2*2,5=5$	$2*2,5=5$	$1,5*2,5=3,75$	$0,5*2,5=1,25$		1,8
Laikinojo įdarbinimo paslaugos kaina	$1,5*1,5=2,25$	$2,5*1,5=3,75$	$2*1,5=3$	$2,5*1,5=3,75$	$3,5*1,5=5,25$		2,4
Laikinių darbuotojų duomenų bazė	$1,5*2=3$	$3*2=6$	$2,5*2=5$	$2*2=4$	$1*2=2$		2
Įmonės įvaizdis visuomenėje ir tarp klientų	$2*2=4$	$1*2=2$	$2*2=4$	$2*2=4$	$3*2=6$		2
Laikinojo įdarbinimo įmonės teikiamų paslaugų kokybė	$2*2=4$	$1,5*2=3$	$1,5*2=3$	$2*2=4$	$2*2=4$		1,8
Įmonės konkurencingumo įverčiai	4,15	3,95	4	4,3	3,7		

Šaltinis: sudaryta straipsnio autorių pagal X įmonės darbuotojų grupinės diskusijos duomenis.

6 lentelėje apskaičiuoti aritmetiniai sėkmės veiksnių vidurkiai ir kiekvieno iš 1–4 konkurentų bei X įmonės konkurencingumo įverčiai. X įmonės 5 darbuotojų vertinimai parodė, kad penkių Šiaulių miesto ir regiono įmonių svarbiausiu sėkmės veiksniu yra paslaugos kaina (SV vidurkis – 2,4), nes 1–4 įmonių šio veiksnio svarba įvertinta aukštais 2–3,5 balais. Po to eina turima laikinių darbuotojų bazė, įmonės įvaizdis visuomenėje ir tarp klientų (SV vidurkis – 2). Laikinojo įdarbinimo įmonės teikiamų paslaugų kokybė ir laikinojo įdarbinimo paslaugų užsakymų vykdymo laikas turi mažiausią svarbą – 1,8 balo. Čia matomi skirtumai tarp X įmonės ir 1–4 įmonių: paslaugų užsakymų vykdymo laikas yra žymiai svarbesnis X įmonei nei 1–4 įmonėms, o laikinojo įdarbinimo paslaugos kaina – atvirkščiai, daug svarbesnė 1–4 įmonėms. Greičiausiai laikinojo įdarbinimo paslaugas teikia X įmonė, o lėčiausiai – 4 įmonė. Aukščiausią laikinojo įdarbinimo paslaugos kainą siūlo 4 įmonė, o mažiausią – X įmonė. Didžiausią laikinių darbuotojų duomenų bazę turi 1 ir 3 įmonės, palankiausiai vertinamas 4 įmonės įvaizdis visuomenėje ir tarp klientų, gerai laikinojo įdarbinimo įmonės teikiamų paslaugų kokybė įvertinta įmonėms X, 3 ir 4.

Analizuojant kiekvieną konkurentą individualiai ir tarpusavyje matyti, kad X įmonė teikia paslaugas Šiaulių mieste ir regione produktyviai lyginant su kitomis įmonėmis ir užima reikšmingą rin-

kos dalį. X įmonės konkurencingumo įvertis siekia 4,15 balo, pagal šį rodiklį X įmonė yra antra iš penkių įmonių. Kadangi konkurencingumo įverčių atotrūkis nėra didelis, galima daryti išvadą, kad visos šios Šiaulių mieste ir regione veikiančios laikinojo įdarbinimo paslaugas teikiančios įmonės tarpusavyje yra panašiai konkurencingos, nors tiksliai to nustatyti negalima dėl viešai neskelbiamų duomenų.

Analizuojant laikinojo įdarbinimo paslaugas yra sudėtinga rasti joms alternatyvų ir pakaitalų. Automatizavimo procesai, įmonių modernūs technologiniai sprendimai, darbo vietas pakeičiantys robotai ar išmanūs įrenginiai gali sumažinti žmogiškųjų išteklių poreikį tam tikrose darbo pozicijose. Tačiau analizuojant laikinojo įdarbinimo paslaugas teikiančias įmones Šiaulių mieste ir regione matoma, kad vis dėlto įmonės yra linkusios plėsti teikiamų paslaugų pasiūlą kaip papildomą įmonės veiklą šalia jau teikiamų laikinojo įdarbinimo paslaugų.

Analizuojant Šiaulių regione veikiančias penkias laikinojo įdarbinimo įmones pagal teikiamų paslaugų įvairovę atskleista, kad: 1) X įmonės pagrindinės paslaugos siejamos su laikinojo įdarbinimo paslaugomis, tačiau ši įmonė teikia ir darbuotojų paieškos bei atrankos paslaugas; 2) 1 numeriu 6 lentelėje pažymėta įmonė teikia laikinojo įdarbinimo paslaugas Lietuvoje ir užsienyje, atlieka darbuotojų paiešką ir atranką, atlieka darbuotojų vertinimus ir tyrimus; 3) antru numeriu 6 lentelėje pažymė-

ta įmonė teikia laikinojo įdarbinimo paslaugas Lietuvoje ir užsienyje, atlieka darbuotojų paiešką ir atranką, darbuotojų vertinimus ir tyrimus, organizuoja darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursus, mokymus; 4) trečiu numeriu 6 lentelėje pažymėta įmonė teikia laikinojo įdarbinimo paslaugas Lietuvoje ir užsienyje, atlieka darbuotojų paiešką ir atranką, darbuotojų vertinimus ir tyrimus, teikia išorinio personalo darbo funkcijų nustatymo paslaugas; 5) ketvirtu numeriu 6 lentelėje pažymėta įmonė teikia laikinojo įdarbinimo paslaugas Lietuvoje, atlieka darbuotojų paiešką ir atranką, darbuotojų vertinimus ir tyrimus, organizuoja darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursus, mokymus, teikia išorinio personalo darbo funkcijų nustatymo paslaugas.

Laikinojo įdarbinimo įmonių veikla Lietuvoje skverbiasi ir į paslaugas teikiančių įmonių projekcinę veiklą. Siekdamos išlikti konkurencingos verslo aplinkoje, laikinojo įdarbinimo įmonės turi kompleksiška ir lanksčiai teikti savo pagrindines paslaugas kartu su kitomis gretutinėmis žmogiškųjų išteklių valdyme funkcionuojančiomis paslaugomis.

## Išvados

Laikinasis įdarbinimas yra viena iš nesaugaus užimtumo ir nestandartinių darbo santykių formų. Netradiciniai užimtumo modeliai, ypač – trumpalaikis ir laikinas darbas, per pastaruosius kelis dešimtmečius paplito daugelyje valstybių, tačiau mokslinėje literatūroje nėra visuotinai priimto laikinojo įdarbinimo apibrėžimo, nes kiekviena valstybė nustato savo specifinį šio įdarbinimo reglamentavimą. Laikiniai užimtaisiais paprastai laikomi darbuotojai, sudarę darbo sutartis tam tikram laikotarpiui ar konkrečios apimties darbams vykdyti, arba turintys sezoninį, atsitiktinį ar vienkartinį darbą. Visuotinai pripažįstama, kad laikinasis įdarbinimas gerina darbo rinkos lankstumą, turi teigiamą ekonominį poveikį, mažina nedarbo lygį ir operatyviai sprendžia įmonėse iškilusias žmogiškųjų išteklių laikinos stokos problemas. Laikinojo įdarbinimo forma yra patogi neįgaliesiems, asmenims, auginantiems vaikus, studentams lanksčiai integracijai į darbo rinką, nes sudaro galimybes atsižvelgti abipusiškai į įmonės ir laikinojo darbuotojo interesus.

Laikinojo įdarbinimo paslaugas teikia oficialiai toms veikloms įregistruotos įmonės ir agentūros, į kurių funkcijas įeina darbuotojų paieška, atranka, darbuotojo darbo apskaitos nustatymas, darbo sutartys ir kt. Lietuvoje laikinojo įdarbinimo įmonių veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, šių įmonių veiklos vertinimui pritaikyta kriterinė laikinojo įdarbinimo įmonių vertinimo sistema. Laikinojo įdarbinimo įmonė kasmet privalo pateikti Valstybinei darbo inspekcijai pranešimą, kad atitinka nustatytus kriterijus.

Šiame straipsnyje nagrinėjama laikinojo įdarbinimo įmonė jos darbuotojų prašymu išsaugoti konfidencialumą užkoduota pavadinimu X. Įmonė teikia laikinojo įdarbinimo paslaugas Šiaurės Lietuvoje, daugiausia – Šiaulių mieste ir regione, nuo 2012 m. Metinis įmonės laikinųjų darbuotojų skaičiaus vidurkis yra apie 70 darbuotojų. Įmonės klientai – laikinojo įdarbinimo naudotojai yra gamybos sektoriuje veikiančios įmonės. Įmonė nustato trišalius darbo santykius tarp laikino darbo naudotojo, laikinojo darbuotojo ir laikinojo įdarbinimo įmonės, įdarbina laikinąjį darbuotoją ir paskui šį darbuotoją siunčia dirbti pas laikinojo darbo naudos gavėją. 2019 m. viduryje įmonės duomenų bazėje buvo registruota daugiau kaip 500 buvusių ir būsimų laikinųjų darbuotojų, kurie gali dirbti įvairius darbus.

X įmonės teikiamų paslaugų paklausą lemia vidiniai bendradarbiavimo su klientais veiksniai. Klientai siekia minimizuoti laiko bei kitų išteklių sąnaudas ir gauti kokybišką paslaugą. Gamybos įmonės kreipiasi į X įmonę dėl laikinai padidėjusių darbo apimčių, darbų sezoniškumo, darbuotojų susirgimų ar atostogų. X įmonė operatyviai ieško reikalingų darbuotojų laikinam darbui turimoje kandidatų įsidarbinimui duomenų bazėje arba darbo rinkoje, o radusi atlieka reikalingas įdarbinimo procedūras. Įmonės veiklą stipriai sąlygoja išoriniai veiksniai: įstatyminė-teisinė sistema, ekonominė ir demografinė šalies situacija, nedarbo lygis, įdarbinamų darbuotojų išsilavinimo lygis ir valstybės kvalifikacijos tobulinimo sistema.

Atlikta X įmonės veiklos galimybių ir jų poveikio jos verslui tikimybinė analizė parodė, kad su didele tikimybe įmonė gali pritraukti daugiau klientų įvairių renginių metu ir tai turėtų didelį poveikį įmonės verslui. Didelį poveikį šiam verslui turėtų ir naujų padalinių steigimas kituose Lietuvos miestuose, tačiau toks steigimas mažai tikėtinas.

X įmonės veiklos grėsmių ir jų poveikio jos verslui tikimybių analizė įgalina teigti, kad darbo vietų automatizavimas įmonei taptų didžiausią neigiamą poveikį įmonės verslui turinčiu veiksniu, nes tai mažintų laikinųjų darbuotojų darbo poreikį. Nauji konkurentai kaip vidutinio poveikio veiksny turti neigiamos įtakos, tačiau dėl to, kad laikinojo įdarbinimo įmonėms užsiimti šia veikla sąlygos ir reikalavimai yra aukšti, šios grėsmės tikimybė yra maža. Didžiausia grėsmių tikimybė siejama su laikiniais darbuotojais, jų patirtimi, jų kvalifikacija ir kompetencija, žema motyvacija darbui, mažu darbo užmokesčiu ir emigracijos poveikiu.

Šiaulių mieste ir regione veikia penkios laikinojo įdarbinimo įmonės. Atlikta X įmonės konkurencinės aplinkos analizė parodė, kad penkių Šiaulių miesto ir regiono įmonių svarbiausiu sėkmės veiks-

niu yra paslaugos kaina, nes konkurentų šio veiksnio svarba įvertinta aukštais 2–3,5 balais. Po to eina turima laikinųjų darbuotojų bazė, įmonės įvaizdis visuomenėje ir tarp klientų. Paslaugų užsakymų vykdymo laikas yra žymiai svarbesnis X įmonei nei kitoms 4 įmonėms, o laikinojo įdarbinimo paslaugos kaina – atvirkščiai, daug svarbesnė kitoms 4 įmonėms. Pagal konkurencingumo įvertį X įmonė yra antra iš penkių įmonių. Kadangi konkurencingumo įverčių atotrūkis nėra didelis, galima teigti, kad visos penkios Šiaulių mieste ir regione veikiančios laikinojo įdarbinimo paslaugas teikiančios įmonės yra panašiai konkurencingos.

Pagrindiniai laikinąjį įdarbinimą sąlygojantys veiksniai yra: maža darbo jėgos pasiūla, siekis mažinti nedarbą, taupyti įmonių finansinius ir laiko kaštus darbuotojų paieškos ir administravimo procesuose, laisvas darbuotojų judėjimas, būtinas lankstumas darbo rinkoje ir kt. Kartu laikinas įdarbinimas kaip alternatyva yra ypač naudingas jaunimui, nes jis suteikia jiems galimybę integruotis į darbo rinką ir įgauti darbo patirties, gali padidinti tikimybę nuolatinio darbo paieškose. Jaunimo integracija į darbo rinką prisideda prie lankstesnių darbo santykių kontrolės mechanizmo vystymo. Švietimo sistemos spragos, didėjanti emigracija, mažas jaunimo užimtumas bei kitos priežastys artina prie jaunimo nedarbo lygio didėjimo. Todėl jaunimo nedarbas tapo viena opiausių ES problemų, kurios vienas iš sprendimų gali būti lanksčių sutarčių koncepcijos integracija į darbo santykius reguliuojančią sistemą.

Atlikto tyrimo rezultatai nepateikia viena-reikšmių atsakymų, tačiau įgalina teigti, kad laikinojo įdarbinimo X įmonės teikiamos paslaugos suteikia lankstumo laikino darbo naudotojams prisitaikant prie skirtingų įmonių veiklos sezoninių svyravimų, didina darbuotojų darbo našumą, skatina laikino darbo naudotojų bei darbo rinkos dalyvių konkurencinį pranašumą, padeda įmonėms efektyviau reaguoti ir prisitaikyti prie ekonominių ciklų svyravimų ir užsakymų pokyčių. Laikinojo įdarbinimo agentūros laikiniesiems darbuotojams gali suteikti ir nuolatinės darbo vietas. X įmonės laikinojo įdarbinimo paslaugos skatina darbuotojų darbinės patirties įgijimą bei darbo funkcijų lankstumą, profesinės kvalifikacijos tobulinimą atsižvelgiant į vis kintančius darbo rinkos poreikius ir darbo vietų mobilumą.

## Literatūra

- Addison, J. T., Surfield, Ch. J. (2005). „Atypical Work“and Compensation. IZA Discussion Papers No. 1477. Institute for the Study of Labor. Prieiga internete: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=659181](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=659181)
- Arrowsmith, J. (2009). Temporary agency work and collective bargaining in the EU. European foundation for the improvement of living and working conditions. Prieiga internete: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef0899en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef0899en.pdf)
- Bagdanskis, T. (2011). Implementation of EC Directive on Temporary Agency Work into Lithuania Legislation. *Jurisprudence*, 18 (3), 1035–1053.
- Baranowska, A., Gebel, M. (2008). *Temporary Employment in Central- and Eastern Europe: Individual Risk Patterns and Institutional Context*. Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung, Working Papers, 106, 1–25. Prieiga internete: <http://www.mzes.uni-mannheim.de/publications/wp/wp-106.pdf>
- Been, W. M., Beer, P. T. (2018). The regulation of employment conditions in labour migrants in the temporary work agencies sector: the cases of the Netherlands and the UK. AIAS-HSI Working Paper 2. Prieiga internete: [https://www.researchgate.net/profile/Wike\\_Been/publication/332780725\\_The\\_regulation\\_of\\_employment\\_conditions\\_of\\_labour\\_migrants\\_in\\_the\\_temporary\\_work\\_agencies\\_sector\\_The\\_cases\\_of\\_the\\_Netherlands\\_and\\_the\\_UK/links/5cc94f24299bf120978b9d4d/The-regulation-of-employment-conditions-of-labour-migrants-in-the-temporary-work-agencies-sector-The-cases-of-the-Netherlands-and-the-UK.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Wike_Been/publication/332780725_The_regulation_of_employment_conditions_of_labour_migrants_in_the_temporary_work_agencies_sector_The_cases_of_the_Netherlands_and_the_UK/links/5cc94f24299bf120978b9d4d/The-regulation-of-employment-conditions-of-labour-migrants-in-the-temporary-work-agencies-sector-The-cases-of-the-Netherlands-and-the-UK.pdf)
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Fourth edition. Oxford, Online Resource Centre.
- Cetrulo, A., Cirillo, V., Guarascio, D. (2018). *Weaker jobs, weaker innovation. Exploring the temporary employment product innovation nexus*. ISIGrowth project on Innovation-fuelled, Sustainable, Inclusive Growth, Working Paper. Prieiga internete: [http://www.isigrowth.eu/wp-content/uploads/2018/02/working\\_paper\\_2018\\_06\\_def.pdf](http://www.isigrowth.eu/wp-content/uploads/2018/02/working_paper_2018_06_def.pdf)
- Chambel, L. J., Sobral, F. (2019). When temporary agency work is not so temporary. *Economic and Industrial Democracy*, 40 (2), 238–256. Prieiga internete: <https://journals.sagepub.com/toc/eida/40/2>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th ed. SAGE Publications, Inc.
- Dryžaitė, I. (2019). Dirbančios šeimos ir prekarizuotumas gyvenimas. *Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas*, 10 (1), 99–126. Prieiga internete: <https://doi.org/10.7220/2335-8777.10.1.5>
- Europos Parlamento ir Europos Sąjungos Tarybos direktyva dėl darbo per laikinojo įdarbinimo įmones (2008). 2008/104/EB, 2008 m. lapkričio 19 d. Prieiga internete: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0104&from=LT>
- Galarneau, D. (2010). *Temporary employment in the downturn*. Statistics Canada. Prieiga internete: <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2010111/article/11371-eng.htm>
- Greener, S. (2008). *Business Research Methods*. Ventus Publishing ApS.
- Grubb, D., Lee, J.-K., Tergeist, P. (2007). Addressing Labour Market Duality in Korea. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 61, 5–83. Prieiga internete: <https://dx.doi.org/10.1787/058184274204>

15. Gruževskis, B., Brazienė, R. (2017). Nesaugus užimtumas ir jo pokyčių tendencijos. *Lietuvos socialinė raida*, 6, 170–192. Prieiga internete: <https://vb.lstc.lt/object/elaba:25724454/>
16. Gudelytė, L. (2018). *Integruotas verslo klasterių veiklos efektyvumo valdymas*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
17. Jarulaitis, M. (2008). Nestandartiniai darbo santykiai ir jų reguliavimas. *Jurisprudencija*, 8 (110), 83–89. Prieiga internete: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=e6661ba5-bca7-46e4-995a-0340fca95e96%40sessionmgr102>
18. Jordhus-Lier, D., Coe, N. M., Bråten, S. T. (2015). Contested growth: the development of Norway's temporary staffing industry. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 97 (1), 113–130. Prieiga internete: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=dbb91e7b-b087-4e10-8207-964200c753b4%40sessionmgr4008>
19. Kaziliūnas, A. (2004). Procesinis požiūris vadyboje ir viešajame administravime. *Viešoji politika ir administravimas*, 8, 37–47.
20. *Kriterijų, kuriuos turi atitikti laikinojo įdarbinimo įmonė, sąrašas ir laikinojo įdarbinimo įmonių atitiktis šiems kriterijams nustatymo tvarkos aprašas* (2018). LR Vyriausybės 2018 m. vasario 12 d. nutarimas Nr. 151. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/2b12e540123711e88a05839ea3846d8e>
21. *Lietuvos Respublikos darbo kodeksas* (2019). Patvirtintas 2016 m. rugsėjo 14 d. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymu Nr. XII-2603. Suvestinė redakcija nuo 2019-07-27 iki 2019-12-31. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89/asr>
22. *Lietuvos Respublikos įdarbinimo per laikinojo įdarbinimo įmones įstatymas* (2017). LR Seimo priimtas 2011-05-19. Suvestinė redakcija: 2013-05-01–2017-06-30. Negalioja nuo 2017-07-01. Prieiga internete: [https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.AFA54B21F8C3/TAIS\\_447166](https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.AFA54B21F8C3/TAIS_447166)
23. Martini, M., Cavenago, D., Marafioti, E. (2019). Enhancing the employability of temporary agency workers: the interplay between agency support and client company investments. *The International Journal of Human Resource Management*. Prieiga internete: doi: 10.1080/09585192.2019.1579750
24. Olsthoorn, M. (2014). Measuring Precarious Employment. A Proposal for Two Indicators of Precarious Employment Based on Set-Theory and Tested With Dutch Labour Market Data. *Social Indicators Research*, 119 (1), 421–441. Prieiga internete: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-013-0480-y>
25. Salladarré, F., Hlaimi, B. (2011). *Analysis of the determinants of Temporary employment in Europe*. hal-00174817, version 2-9 Jul 2011. Prieiga internete: <https://core.ac.uk/download/pdf/6806279>
26. Sėrikovienė, S. (2013). *Mokomųjų objektų daugkartinio panaudojamumo kokybės vertinimo metodų taikymas*. Daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus universitetas.
27. Skaržauskienė, A. (2008). *Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*. Daktaro disertacija. Vilnius: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas.
28. Sobral, F., Chambel, M. J., Castanheira, F., Cesário, F. (2019). A psychometric assessment of a human resources practice measure for temporary agency workers. *The Spanish Journal of Psychology*, 22, e16. Prieiga internete: doi:10.1017/sjp.2019.18
29. Tronti, L., Ceccato, F., Cimina, E. (2004). Measuring Atypical Jobs: Levels and Changes. *OECD Statistics Working Papers*, 1, 5–28. Prieiga internete: <https://dx.doi.org/10.1787/304848747482>.
30. Valstybinė darbo inspekcija (2019). *Laikinasis įdarbinimas*. Prieiga internete: [https://www.vdi.lt/Forms/Tekstas1.aspx?Tekstai\\_ID=15](https://www.vdi.lt/Forms/Tekstas1.aspx?Tekstai_ID=15)
31. Vosko, L. F. (2008). Temporary Work in Transnational Labour Regulation: SER-Centrism and the Risk of Exacerbating Gendered Precariousness. *Social Indicators Research*, 88, 131–145. Prieiga internete: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=38cf2938-5154-432b-8e9f-062b10257c05%40pdc-v-sessmgr04>
32. Wilder, R. (2012). *Temporary Employment: A New Ugly Rearing its Head in Europe?* Economist. Prieiga internete: <http://www.economonitor.com/rebeccawilder/2012/02/05/temporary-employment-a-new-ugly-rearing-its-head/>
33. Žičkienė, S., Kovierienė, A. (2008). Lankstūs darbo organizavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (12), 405–419. Prieiga internete: [http://www.su.lt/images/leidiniai/EVAP/2008\\_12/Zickiene\\_Kovieriene.pdf](http://www.su.lt/images/leidiniai/EVAP/2008_12/Zickiene_Kovieriene.pdf)

## Analysis of Temporary Employment Company Business Environment

### Summary

*The relevance of the research.* The emergence of temporary employment as an atypical form of work organization has become a relevant topic in the research of human resource management processes. Researchers analyze temporary employment not only as an atypical form of work organization, but also note that its practical use in labour market is characterized by flexibility while integrating workers into labour market and improving the productivity of the companies.

*The problem of the research.* There is the lack of research and findings in scientific literature on temporary employment companies, empowering to reveal the flexibility of temporary employment management, its improvement and factors affecting it. There is little discussion among researchers about temporary employment as a flexible form of work organization, the tripartite relationship between a temporary employee, a temporary employment company and a user of temporary work. Specific and narrow issues are most often analysed. The description of the problem in this article can be summarized by the following problematic question: *What are the factors that influence the management of a temporary employment company?*

*Object of the research:* factors that influence the management of a temporary employment company.

*Aim of the research:* to disclose the factors determining the management of the activities of a temporary employment company.

*Research methods:* Focus group, analysis of scientific literature, systematization, generalization and comparison, analysis of the contents of legal acts, statistics and other documents, methods of deduction and theoretical modelling, analysis, comparison and generalization of scientific statements and empirical research findings based on them, presentation of interpretations.

Temporary employment is one of the forms of precarious employment and non-standard employment relationships. Unconventional employment patterns, in particular short-term and temporary work, have spread in many countries over the last few decades, but there is no universally accepted definition of temporary employment in scientific literature, as each country sets up their own specific regulation of employment. Temporary workers are usually considered to be workers who have concluded employment contracts for a specific period or for specific jobs, or those who have seasonal, casual or occasional work. It is widely recognized that temporary work improves the flexibility of labour market, has a positive economic impact, reduces unemployment and rapidly addresses temporary human resource shortages in companies. The form of temporary employment is convenient for disabled people, people with children and students for flexible integration into labour market, as it

allows to take into consideration the mutual interests of the company and the temporary worker.

Temporary employment services are provided by companies and agencies officially registered for these activities, which include the following functions: search and selection of employees, employee work accounting, employment contracts, etc. In Lithuania, the activities of temporary employment companies are regulated by the Labour Code of the Republic of Lithuania, and the criteria evaluation system of temporary employment companies is used to evaluate the activities of temporary employment companies. Every year, a temporary employment company has to submit a notice to the State Labour Inspectorate that it meets the established criteria.

This article analyses a temporary employment company, coded as X at the request of its employees in order to maintain confidentiality. Information about the activities of this company in 2019 was provided by five company employees. The company has been providing temporary employment services in Northern Lithuania since 2012. The annual average number of temporary employees is about 70. The customers of the company – the users of temporary employment – are companies operating in manufacturing sector. The company establishes a tripartite employment relationship between a temporary employment user, a temporary employee and a temporary employment company, it employs a temporary employee and then sends an employee to work for a temporary employment beneficiary.

The demand for services provided by Company X is determined by internal factors of collaboration with customers. Customers strive to minimize time and other resources and receive quality service. Manufacturing companies apply to Company X due to temporary increase in the scope of work, seasonality, sickness or holidays of employees. Company X expeditiously seeks the necessary employees for temporary employment in its existing database of job candidates or in labour market and then performs the necessary recruitment procedures. The company's activities are strongly influenced by external factors: legislative system, economic and demographic situation of the country, unemployment rate, the education level of employed employees and qualification improvement system of the country.

A probabilistic analysis of opportunities of Company X and their impact on its business has disclosed that there is a high probability that a company can attract more customers in the course of different events and that this would have a significant impact on the company's business. The establishment of new divisions in other Lithuanian cities would also have a significant impact on this business, however, such establishment is unlikely.

A probability analysis of threats and their impact on its business of Company X suggests that automation of



workplaces for the company would be the factor that has the greatest negative impact on the company's business, as it would reduce the need for temporary workers. New competitors, as a medium impact factor, have negative impact, however, due to the fact that the terms and conditions for engaging in these activities for temporary employment companies are high, the likelihood of this threat is low. The highest probability of threats is related to temporary workers, their experience, their qualifications and competencies, low motivation to work, low wages and the impact of emigration.

There are five temporary employment companies operating in Šiauliai city and region. The analysis of the competitive environment of Company X revealed that the price of the service is the most important factor for

success of five companies in Šiauliai city and region, as the importance of this factor was evaluated by high scores of 2-3,5 by competitors. This is followed by the available base of temporary staff, the image of the company in society and among customers. The timing of service orders is significantly more important to Company X than to other four companies, and conversely, the cost of temporary employment service is much more important to other four companies. In terms of competitiveness, Company X is the second of five companies. As the gap in the estimates of competitiveness is not large, it can be stated that all five temporary employment service companies operating in Šiauliai city and region are similarly competitive.

**Keywords:** temporary employment, company, internal and external factors, competitive environment.