



DARBUOTOJŲ NUOMA – SVARBA, TRŪKUMAI, GALIMYBĖS, KITŲ ŠALIŲ PATIRTIS

Pagrindiniai klausimai:

- Darbuotojų nuoma kaip reiškinys ir jo atsiradimui įtakos turintys veiksniai.

- Užsienio šalių, kuriose jau yra įdiegta darbuotojų nuoma, patirties apžvalga.

- Švietimo srities darbuotojų nuoma užsienio šalyse.

- Darbuotojų nuomos diegimo Lietuvos švietimo sistemoje poreikis ir galimybės.

Darbo pasaulyje nuolat kyla pokyčių poreikis, tačiau finansinių išteklių, kurių reikia, norint ugdyti savo darbuotojų kompetencijas, reikalingas tiems pokyčiams vykdyti, organizacijos dažnai neturi arba turi nepakankamai. Tokiu atveju gali būti taikoma darbuotojų nuoma – laikinas darbuotojų „paskolinimas“ kitam organizacijos padaliniiui ar kitai organizacijai konkrečiam darbui per konkretų laikotarpį atlikti.

Užsienio šalių praktika rodo, kad darbuotojų nuoma gali būti sėkmingai taikoma tiek verslo, tiek valstybinio sektoriaus organizacijose. Nors įvairiose šalyse darbuotojų nuomos reglamentavimas kiek skiriasi, tačiau tyrimai rodo, kad tokia darbo santykių forma, tinkamai taikoma, būna naudinga visoms trimis šalims – pačiam „išnuomojamam“ darbuotojui, organizacijai, kuri skolina darbuotoją, ir organizacijai, kuri šį darbuotoją priima.

Nepaisant šios darbo santykių formos pranašumų, Lietuvoje darbuotojų nuomos klausimas dar sunkiai skinasi kelią. Nors esama bandymų vienaip ar kitaip apibrėžti ir įteisinti tokią darbo santykių formą, tačiau iki šiol tai nepadaryta. Lietuvoje egzistuojantis darbuotojų samdos, darbo nuomos supratimas yra daug siauresnis negu užsienio šalyse ir dažniausiai apima tik vieną iš darbuotojų nuomos aspektų – ilgalaikę išorinę nuomą. Siekiant išryškinti šios darbo santykių formos išskirtinumą šioje analizėje vartojamas terminas „darbuotojų nuoma“, kuris nėra prigijęs Lietuvos darbo rinkoje, kalboje ir teisinėje bazėje.

Nors šiandieninė Lietuvos teisinė bazė neteikia galimybių įteisinti darbo santykius, apimančius visus ilgalaikės darbuotojų nuomos aspektus, tačiau galimybių įteisinti bent panašius darbo santykius tikrai yra. Tuo tarpu trumpalaikė darbuotojų nuoma, kuri ir būtų naudingiausia Lietuvos švietimo sistemoje, įstatymais nėra apibrėžta.

Kaip rodo užsienio šalių patirtis, ilgalaikė darbuotojų nuoma galėtų pagelbėti siekiant išlaikyti geriausius specialistus švietimo sistemoje, sudaryti sąlygas jauniems specialistams mokytis iš pripažintų savo srities profesionalų. Ši darbo santykių forma galėtų būti taikoma ir kuriant naujas mokinių ugdymo priemones. Trumpalaikė darbuotojų nuoma dabartinėje Lietuvos švietimo sistemoje būtų naudinga bent dviem atvejais: organizuojant švietimo konsultantų veiklą ir aukštajame moksle „nuomojant“ darbuotojus kitoms institucijoms. Tačiau tam yra kelios kliūtys: 1) analizuojant Lietuvos Respublikos teisės aktus matyti, kad juridškai tokia darbo forma sunkiai galima, nes ji nėra reglamentuota; 2) vyrauja įsitikinimas, kad darbuotojų nuoma yra „nederamas“ dalykas; nėra supratimo, kad nuomojami ne patys darbuotojai kaip žmonės, o jų turimi gebėjimai, žinios ir įgūdžiai; 3) bendrojo ugdymo sistemoje trūksta žmogiškųjų išteklių specialistų, kurie galėtų ir turėtų administruoti darbuotojų nuomos atvejus ir konsultuoti darbuotojus iškilus su šiais darbo santykiais susijusiems klausimams.



Kuriame Lietuvos ateitį



ŠVIETIMO APRŪPINIMO CENTRAS

LYDERIŲ LAIKAS
lyderiulaikas.smm.lt



DARBUOTOJŲ NUOMOS REIŠKINYS IR JO ATsirADIMUI ĮTAKOS TURINTYS VEIKSNIAI

Greitai kintant darbo aplinkai būtini vis įvairesni dirbančiųjų gebėjimai. Vis dažniau prireikia turėti ne tik savo srities žinių, bet ir išmanyti rinkos dėsnius, darančius įtaką darbui, organizacijos tikslų siekimui. Darbuotojų veikla turi priklausyti nuo vietos bendruomenės vertybių ir poreikių, tačiau jie turi suprasti ir valstybės, kurioje gyvena, ir dar platesnius pasaulio reikalavimus.

Globalizacijos procesai, naujos technologijos ištyrinė informacijos sienas tarp organizacijų ir netgi tarp valstybių. Žinios tapo pagrindiniu ištekliumi, reikalingu šiuolaikinėms organizacijoms. P. Drucker (2009) teigia, kad žinių visuomenė – tai organizacijų (verslo ar ne verslo), kurių pagrindinis tikslas yra specializuotų žinių suvienijimas sprendžiant bendrus tikslus, visuomenė. Teoriškai kiekvienoje šiuolaikinėje organizacijoje turėtų būti specialistų, kurie yra savo srities ekspertai, visi kartu siekiantys bendro tikslo. Tačiau praktika neretai prasilenkia su teorija: tokių aukščiausio lygio specialistų nėra daug. Tai nereiškia, kad jų nėra. Tiesiog pavienė organizacija yra nepajėgi sukaupti jai reikalingus žmogiškuosius išteklius, aukščiausio lygio specialistus. Darbuotojai ekspertai tarsi „išsibarstę“ po įvairias organizacijas. Dar viena šiuolaikinių organizacijų veiklos problema yra tai, kad specifinės žinios dažniausiai yra reikalingos gan trumpą laiką. Dėl šios priežasties organizacijoms nėra naudinga priimti specifinių žinių turinčius darbuotojus nuolatiniam darbui – naudingiau yra juos „pasiskolinti“ trumpam laikotarpiui.

Dėl šių priežasčių organizacijose vis daugiau dėmesio yra skiriama darbuotojų ugdymui, stengiantis keisti darbuotojų požiūrius, skatinti asmeninį augimą, kad būtų tenkinami numatomi ateities poreikiai ir iš anksto pasirengiama pokyčiams.

Pokyčių būtinumas organizacijose lemia inovacijų būtinumą. Joms rasti ne visuomet užtenka vidinių išteklių, tad naujų idėjų, procesų, praktikų tenka ieškoti už organizacijos ribų. Itin aktualūs darosi organizacijų santykiai, teikiantys galimybę dalintis naudinga informacija ir reikiamais ištekliais ir kartu vystyti darbuotojų kompetencijas per mokymąsi kitose organizacijose.

Siekiant užtikrinti darbuotojų ugdymo ir ugdymosi galimybes ir trumpam laikui gauti reikiamus žmogiškuosius išteklius pasaulyje vis labiau įsigali darbuotojų nuoma (dar vadinama darbuotojų skolinimu). Tokia darbo forma nėra aiškiai ir vienareikšmiškai apibrėžta. Įvairios organizacijos šiuo terminu apibrėžia gana plačią darbo santykių sferą. Tačiau pačia bendriausia prasme darbuotojų nuomą galima apibrėžti kaip darbuotojų „paskolinimą“ kitam organizacijos padalinii ar

kitai organizacijai nustatytam laiko tarpui ir nustatytam darbui atlikti.

McKenzie Associates tinklalapyje (2013) teigiama, kad pagrindiniai tokio tipo darbo santykių tikslai yra:

1) darbuotojų ugdymas. Paprastai tokiu atveju darbuotojų nuoma yra **ilgalaikė**, gali trukti iki dvejų ar trejų metų;

2) perkvalifikavimas. Tai toks darbuotojo perkėlimas, kai jis siunčiamas įgyti visai kitų gebėjimų, nei turi, ir atlikti visai kito darbo, nei atliko iki šiol (pavyzdžiui, žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojas siunčiamas mokytis buhalterijos, kad ateityje galėtų dirbti buhalterio darbu). Tai taip pat **ilgalaikė darbuotojų nuoma**;

3) strateginis vystymas. Šiuo atveju darbuotojų nuomos tikslas – patobulinti vadybinius organizacijos darbuotojų gebėjimus. Paprastai tai **trumpalaikė darbuotojų nuoma**;

4) organizacijos narių konfliktų sprendimas. Šiuo atveju darbuotojų nuoma siekiama nešališkai išspręsti organizacijos narių tarpusavio santykių nesklandumus. Paprastai **trumpalaikė darbuotojų nuoma** tokiu atveju yra traktuojama kaip pigesnė bylinėjimosi alternatyva;

5) „auksiniai antrankiai“. Ši darbo santykių forma taikoma ekonominio sunkmečio metu siekiant išlaikyti organizacijos narius, turinčius specifinių, bet brangių gebėjimų, kurie organizacijai bus reikalingi praslinkus ekonominiams sunkumams. Darbuotojų nuoma tokiu atveju yra darbuotojų atleidimo alternatyva.

Kadangi kiekvienu iš minėtų atvejų darbuotojų nuomos tikslai yra kitokie, skiriasi ir tokių darbo santykių specifika, prieinamumas, teisiniai klausimai, kuriuos reikia išspręsti.

Atsižvelgiant į tai, kam „išnuomojamas“ darbuotojas, nuoma gali būti vidinė arba išorinė.

Vidinė darbuotojų nuoma, jos priežastys. Kadangi daugelis organizacijų, siekdamas mažinti išlaidas, mažina vadybinių „laiptų“ skaičių, darbuotojai, siekdami karjeros, turi vis mažiau galimybių būti paaugštinti. Todėl vis labiau įsigali ne vertikali, bet horizontali karjeros tipas, kai einant panašaus lygmens pareigas plėtojamos kitos veiklos srities kompetencijos – taip darbuotojas darosi universalesnis.

Tokios tendencijos ypač išryškėja per ekonominius sunkmečius, kai darbo jėgos judėjimas yra palyginti mažas ir organizacijos neturi galimybės patikrinti galimų vadovų vadybinių gebėjimų. Darbuotojų nuoma

šiuo atveju taikoma kaip talentų vadybos programos dalis, nes teikia galimybę tobulinti ir plėtoti darbuotojų kompetencijas. Vidinė nuoma dažniausiai taikoma vidurinio ir žemesniojo lygio vadybininkams ugdyti.

Vidinės nuomos atveju dažniausiai nekyla didesnių darbo santykių reglamentavimo sunkumų, nes laikinas darbuotojų perkėlimas į kitas pareigas paprastai yra apibrėžiamas įmonių vidaus darbo taisyklėse.

Išorinė darbuotojų nuoma, jos priežastys. Tai tokia darbo santykių forma, kai tikrasis darbuotojo darbdavys „paskolina“ jį kitai organizacijai. Per šį laikotarpį tikrasis darbdavys paprastai pats moka algą darbuotojui, tačiau iš darbuotoją priimančios organizacijos gauna „nuomos“ mokestį už darbuotojo atliekamą darbą. Paprastai nuomojami darbuotojai turi kokių nors specifinių žinių, įgūdžių, gebėjimų, kurie nėra būtini priimančiosios organizacijos kasdienėje veikloje. Be to,

žmones, turinčius tokių gebėjimų, priimančiajai organizacijai būtų per brangu išlaikyti. Kuriam laikui atėjęs naujas žmogus pasidalina savo žiniomis, įgūdžiais, gebėjimais su priimančiosios organizacijos darbuotojais.

Išorinė darbuotojų nuoma nėra tokia paprasta kaip vidinė, nes kyla daug juridinių klausimų, kurie turi būti iš anksto išsprendžiami. Paprastai šie darbo santykiai įforminami trišale darbuotojo, jo pagrindinės darbovietės ir organizacijos, kuriai „skolinamas“ darbuotojas, sutartimi. Sutartyje turi būti aptartos darbuotojo pareigos, kurias jis turės atlikti, nuomos terminas, darbo saugos klausimai, darbo atlyginimas, darbuotojo grįžimo į pagrindinę darbovietę sąlygos (ilgalaiškės nuomos atveju), atsakomybė už darbo rezultatus ir galimus nuostolius ir panašūs klausimai. Dėl šių priežasčių į išorinės nuomos sutarties aptarimą ir sudarymą rekomenduojama įtraukti ir žmogiškųjų išteklių specialistus.

UŽSIENIO ŠALIŲ, KURIOSE JAU YRA ĮDIEGTA DARBUOTOJŲ NUOMA, PATIRTIES APŽVALGA

Darbuotojų nuoma kaip darbo santykių forma taikoma daugelyje pasaulio šalių (Didžiojoje Britanijoje, Airijoje, Serbijoje, Prancūzijoje, Vokietijoje, Singapūre, Honkonge, Kanadoje, Australijoje ir t. t.) ir daugiašalių organizacijų (pavyzdžiui, Europos Komisija taiko darbuotojų nuomą samdydama nacionalinius ekspertus konsultaciniam darbui). R. Barkworth (2004) nurodo, kad Didžiosios Britanijos valstybiniame sektoriuje vidutiniškai 4 000 darbuotojų per metus pasinaudoja galimybe būti „išnuomoti“. Apklausus apie 650 Didžiosios Britanijos Personalo ir plėtros instituto (*Chartered Institute of Personnel and Development*) darbuotojų nustatyta, kad net 77 proc. jų buvo dirbę pagal vidinės nuomos sutartį ir 40 proc. – pagal išorinės nuomos sutartį. Be to, net 78 proc. dirbusių pagal vidinės nuomos sutartį ir 67 proc. dirbusių pagal išorinės nuomos sutartį darbuotojų pabrėžė, kad ši darbo patirtis buvo naudinga.

Žinoma, darbuotojų nuomos reikalavimai kiekvienoje šalyje yra kiek skirtingi. Prancūzijoje ribojamas specialistų atvykimas iš užsienio, jis galimas tik labai apibrėžtomis sąlygomis (pavyzdžiui, kai pati kompanija įsikūrusi užsienyje, tačiau tam tikrai veiklai Prancūzijoje atlikti reikalingi specialistai. Iš tikrųjų tai turi būti nuoma organizacijos viduje, nors darbuotojas ir siunčiamas dirbti į kitą šalį). Didžiojoje Britanijoje sprendimus dėl darbuotojų nuomos valstybiniame sektoriuje kiekviena institucija gali priimti savarankiškai, čia nėra jokių konkrečių nurodymų, kas gali dalyvauti organizuojant tokius darbo santykius ir kokius reikalavimus turi atitikti „nuomojami“ darbuotojai. Tuo tarpu, pavyzdžiui, Singa-

pūre yra aiškiai nurodyta, kada darbuotojų nuoma yra galima – nuomos atveju turi būti labai aiškiai išreikšta nauda valstybei. Kanadoje, nors valstybinė politika šiuo klausimu yra labai liberali, kiekvienas administracinis vienetas turi savo taisykles, koku atveju gali būti taikoma darbuotojų nuoma.

Analizuojant medžiagą ir mokslinę literatūrą, kurioje aptariama darbuotojų nuomą taikančių šalių patirtis, matyti, kad dažniausiai kalbama apie ilgalaikę nuomą, kai siekiama plėsti darbuotojų kompetencijas. Tokie tyrimai dažniausiai yra aprašomojo pobūdžio ir jais nesiekama apibendrinančių išvadų. Be to, nors darbuotojų nuomos tvarka ir reikalavimai įvairiose šalyse kiek skiriasi, visų šalių patirtis yra panaši. Daugumoje tyrimų analizuojami darbuotojų nuomos pranašumai ir trūkumai, priklausantys nuo to, kam yra nuomojamas darbuotojas.

Vidinė darbuotojų nuoma visų pirma yra naudinga pačiam darbuotojui, nes jis įgyja galimybę panaudoti gebėjimus naujoje aplinkoje ir susipažinti su kitokiais veiklos būdais, o tai praplečia akiratį ir didina pasitikėjimą savo jėgomis. Organizacija, taikanti vidinę nuomą, taip užsitikrina darbuotojų kompetencijų augimą ir formuoja vadovų rezervą.

Išorinės darbuotojų nuomos atveju šalia naudos pačiam darbuotojui išryškėja nauda ir darbuotoją priimančiai, ir „skolinančiai“ organizacijai. Tokiais organizacijų santykiais plėtojami bendradarbiavimo tinklai ir ryšiai, atsiranda galimybė sužinoti apie darbo atlikimo

alternatyvas. Darbuotoją priimanti organizacija gauna naujų idėjų, o „skolinanti“ organizacija įgyja lankstesnių darbuotojų, turinčių platesnių žinių ir gebėjimų. Be to, darbuotojų nuomos galimybė neretai praverčia ir siekiant užsitikrinti gero darbdavio ir (ar) socialiai atsakingos įmonės reputaciją.

Kaip kiekvienas socialinis reiškiny, **darbuotojų nuoma turi ir trūkumų**. Kadangi ne visi nuomojančiosios organizacijos darbuotojai turi galimybę būti „išnuomoti“, tai gali kelti organizacijos narių nepasitenkinimą, todėl mažinti darbo motyvaciją. Priimančiosios organizacijos darbuotojai gali nepriimti „atėjūno“. Jie taip pat gali imti nepasitikėti savo vadovo kompetencijomis, nes jis pats nesugeba išspręsti vadybinių sunkumų. Nuomojamas darbuotojas gali nesugebėti prisitaikyti prie priimančiosios organizacijos kultūros arba vėliau gali turėti sun-

kumų grįžęs į savo pirminę darbo vietą. (Darbuotojų nuomos pranašumai ir trūkumai kiekvienam šių darbo santykių dalyviui nurodyti 1 lentelėje).

Kaip minėta, nurodyti trūkumai yra būdingi ilgesnės nuomos atveju, kai darbuotojas išnuomojamas keletui mėnesių ar dar ilgesniam laikui. Trumpalaikės nuomos atvejais šie trūkumai neturėtų labiau išryškėti.

Analizuojant įvairių šalių darbuotojų nuomos patirtį matyti, kad visais atvejais šiame procese aktyviai dalyvauja žmogiškųjų išteklių specialistai: jie ne tik administruoja tokius darbo santykius, bet ir konsultuoja darbuotojus iškilus adaptacijos ar panašioms sunkumams. Be to, išorinės nuomos atveju ypač pabrėžiamas teisinis šio proceso suregulavimas.

1 lentelė. Darbuotojų nuomos pranašumai ir trūkumai kiekvienam šių darbo santykių dalyviui

	Pranašumai, nauda	Trūkumai
Nuomojančioji organizacija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Didesnė darbuotojų motyvacija 2. Plečiami bendradarbiavimo tinklai 3. Įgyjama gero darbdavio reputacija 4. Įgyjama socialiai atsakingos įmonės reputacija (pavyzdžiui, kai darbuotojai „nuomojami“ pagelbėti nevyriausybinėms organizacijoms) 5. Plečiama darbuotojų kompetencija 6. Atrandama darbo atlikimo alternatyvų 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Darbuotojų, kurie neturi galimybės būti „išnuomoti“, nepasitenkinimas
Priimančioji organizacija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atsiranda galimybė į savo veiklą pažiūrėti „iš šalies“ 2. Atrandama naujų idėjų, veiklos formų; gaunama naujų reikalingų žinių 3. Plečiama savų darbuotojų kompetencija 4. Atrandama darbo atlikimo alternatyvų 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Darbuotojų nepasitikėjimas „atėjūnu“ 2. Darbuotojų nepasitikėjimas vadovu (kai darbuotojų nuoma sprendžiami vadybos sunkumai ar konfliktai)
Darbuotojas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plečiamos žinios ir gebėjimai 2. Įgyjama galimybė patikrinti ir pritaikyti savo gebėjimus naujomis sąlygomis 3. Plečiami profesiniai ryšiai 4. Didesnės karjeros galimybės 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sunkumai prisitaikant prie naujos organizacijos kultūros 2. Sunkumai grįžtant į buvusią darbovietę (ypač ilgalaikės nuomos atveju) 3. Stabilumo jausmo praradimas (kai taikoma „auksinių antrankių“ tipo darbuotojų nuoma)

ŠVIETIMO SRITIES DARBUOTOJŲ NUOMA UŽSIENIO ŠALYSE

Švietimo srities darbuotojų nuoma yra dažna aukštojo mokslo institucijose. Jos „nuomoja“ savo darbuotojus ir verslo, ir valstybinio sektoriaus įmonėms. Paprastai tokia darbo santykių forma čia siekiama darbuotojų profesinio augimo ar idėjų sklaidos, taip pat ji taikoma esant konsultacijų poreikiui.

Honkonge nuo 2006 metų vyksta projektas, kurio metu universitetų dėstytojai yra „nuomojami“ mokykloms,

kad padėtų mokytojams kurti keitimosi žiniomis tinklus.

Airijos, Didžiosios Britanijos, Vokietijos universitetų dėstytojai nuomos pagrindais atlieka tyrimus ir dėsto kitose aukštosiose mokyklose, konsultuoja verslo įmones strateginiais klausimais. Žinoma, šiuo atveju ypač išryškėja konfidencialumo ir intelektualinės nuosavybės apsaugos klausimai – paprastai jie labai detalai būna apibrėžti darbuotojų nuomos sutartyse.

Bendrojo ugdymo mokyklų sistemoje daugelyje šalių yra taikoma ir skatinama mokytojų ir mokyklų vadovų nuoma verslo arba kitoms valstybinio sektoriaus organizacijoms. Taip siekiama, kad mokyklų darbuotojai pamatytų kitokią organizacinę kultūrą ir darbo praktiką ir šią patirtį imtų taikyti savo mokyklose.

Įvairiose šalyse (Didžiojoje Britanijoje, Graikijoje, Australijoje, Kinijoje, Tanzanijoje ir kt.) vienu mokyklų darbuotojų nuoma kitoms traktuojama kaip galimybė naujiems mokytojams mokytis iš labiau patyrusių. Darbuotojų nuoma taikoma ir siekiant, kad jau darbo patirties turintys mokytojai turėtų galimybę mokytis iš pripažintų ekspertų.

Škotijoje mokytojai buvo „nuomojami“ mokslo institucijoms rengiant naujus vadovėlius ir kitas ugdymo priemones vaikams. Dirbdami kartu su mokslo įstaigų darbuotojais mokytojai gavo aktualiausia ir naujausia mokslinę informaciją, o vadovėlių rengėjams praverė mokytojų žinios apie tai, ką ir kaip gali suvokti ir išmokyti konkretaus amžiaus vaikai, kaip „priderinti“

naujausias mokslines žinias prie vaikų suvokimo galimybių.

Graikijoje mokytojų nuoma kitoms švietimo organizacijoms (universitetams, mokslo centrams ir pan.) yra būdas išlaikyti švietimo sistemoje gerai dirbančius mokytojus.

Australijoje mokyklos darbuotojų nuoma sprendžiami tautinių mažumų ugdymo klausimai: mokyklos „išsiuomuoja“ mokytojus iš Graikijos, kad šie mokytojų vietinius mokytojus graikų kalbos subtilybių ir padėtų per graikų kalbos pamokas.

Mokytojų ir aukštojo mokslo įstaigų dėstytojų nuoma užsienio šalyse neretai yra administruojama per organizacijas, besirūpinančias tam tikros srities specialistų tobulinimusi (pavyzdžiui, STEMNET Didžiojoje Britanijoje, „Galileo“ programos Mokytojų mokymo paprogramis (*Galileo Teachers Training Program*) įvairiose šalyse, Mokytojų iš Graikijos nuomos tvarka (*Seconded Teachers from Greece Scheme*) Vakarų Australijoje ir pan.).

DARBUOTOJŲ NUOMOS DIEGIMO LIETUVOS ŠVIETIMO SISTEMOJE POREIKIS IR GALIMYBĖS

Remiantis užsienio šalių patirtimi galima teigti, kad Lietuvos švietimo sistemoje darbuotojų nuoma gali būti naudinga tiek bendrojo ugdymo, tiek aukštojo mokslo įstaigoms.

Ilgalaikė darbuotojų nuoma galėtų būti taikoma kaip darbuotojų ugdymo, perkvalifikavimo priemonė. Remiantis užsienio šalių patirtimi galima teigti, kad ši darbo santykių forma galėtų būti taikoma Lietuvoje siekiant išlaikyti geriausius mokytojus švietimo srityje, sudarant galimybę naujiems darbuotojams mokytis iš pripažintų specialistų. Ši darbo santykių forma galėtų praversti siekiant pritraukti reikiamus specialistus į atokiau esančias mokyklas ir kuriant naujas ugdymo priemones. Ir nors šiuo metu Lietuvoje darbuotojų nuomos galimybė nėra iki galo įteisinta, tačiau esama darbo santykius apibrėžianti teisinė bazė tam yra tikrai pakankama.

Trumpalaikė darbuotojų nuoma Lietuvos švietimo sistemoje galėtų būti taikoma strateginiam organizacijų vystymui, o kartais ir konfliktų sprendimui palengvinti. Kaip rodo aptarta užsienio šalių patirtis, tokia darbo santykių forma gali lengvinti žinių sklaidą, taigi teikti galimybę skirtinguose švietimo sistemos lygmenyse ar skirtingose organizacijose dirbantiems specialistams siekti bendrų tikslų.

Bendrojo ugdymo įstaigoms ši darbo santykių forma galėtų praversti rengiant ugdymo programas, skatinant inovacinius procesus. Aukštojo mokslo institucijose darbuotojų nuoma galėtų būti naudinga žinioms plėtoti, inovacijoms skatinti, ryšiams plėtoti. Darbuotojų nuoma teiktų daugiau galimybių universitetų ir kolegijų dėstytojams skaityti paskaitas ir atlikti tyrimus kitose institucijose.

Kaip parodė „Lyderių laiko“ projekto grupės atlikta analizė, šiandieninėje Lietuvos švietimo sistemos praktikoje trumpalaikė darbuotojų nuoma būtų itin aktuali organizuojant švietimo konsultantų veiklą¹. Kaip nurodoma „Švietimo konsultantų veiklos nuostatuose“, patvirtintuose Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2008 m. birželio 20 d. įsakymu Nr. ISAK-1866, švietimo konsultantų veiklos tikslas – padėti mokyklų vadovams ir mokytojams užtikrinti kokybišką mokyklos veiklą ir ugdymo kokybę (3 p.), o vienas iš uždavinių – konsultuoti mokyklų vadovus ir mokytojus valstybinės švietimo politikos, ugdymo turinio įgyvendinimo, ugdymo proceso organizavimo ir mokyklų valdymo, tobulinimo ir kitais švietimo klausimais (4.1 p.). „Lyderių laiko“ projekto grupės atlikto tyrimo duomenimis, viena iš konsultavimo paslaugų ypatybių Lietuvos švietimo sistemoje yra tai, kad konsultuoja išoriniai subjektai.

¹ Plačiau šis klausimas yra aptariamas 2012 m. parengtose „Rekomendacijose dėl švietimo konsultantų įdarbinimo ir veiklos formų“, žr. <http://www.lyderiulaias.smm.lt/lt/biblioteka/dokumentai/projekto/1965-rekom>. Šioje analizėje aptariama tik keletas šio klausimo aspektų.

Pasaulinė vadybos praktika jau parodė, kad išoriniai specialistai, konsultuodami vadybos darbo tobulinimo klausimais, į organizacijos veiklą gali pažvelgti „iš šalies“ ir todėl objektyviau ją įvertinti. Taigi trumpalaikė kitose švietimo sistemos institucijose dirbančių konsultantų nuoma galėtų būti veiksmingas bendradarbiavimo modelis.

Švietimo konsultantų veiklos nuostatuose nurodyta ir konsultantų teisė (šalia kitų teisių) teisės aktų nustatyta tvarka gauti atlyginimą už atliekamą konsultanto darbą (17.4 p.). Šis nuostatų punktas kelia nemažą teisinę koliziją. Paprastai švietimo konsultantų pareigas atlieka asmenys, dirbantys kokiose nors švietimo įstaigose, neretai visu etatu. Tad kokių pagrindu, remdamiesi šiuo metu galiojančiais Lietuvos Respublikos teisės aktais, jie galėtų vykdyti savo konsultacinę veiklą? Deja, darbuotojų nuomos, kaip darbo santykių formos, Lietuvoje šiuo metu nereglamentuoja jokie teisės aktai.

Žinoma, tokia darbo santykių forma turi panašumo į laikiną įdarbinimą (Darbo kodeksas, 88 str., įdarbinimo per laikino įdarbinimo įmones įstatymas) ar papildomą darbą (DK, 114 str. 1 p.), tačiau yra ir keletas skirtumų.

Įdarbinimo per laikino įdarbinimo įmones įstatyme kalbama apie laikinųjų darbuotojų įdarbinimą laikinojo įdarbinimo įmonėse turint tikslą juos pagal laikinojo įdarbinimo sutartis siųsti laikinai dirbti laikinojo darbo naudotojų naudai, jiems prižiūrint ir vadovaujant (2 str. 1 p.). Darbdavių galimybės teisiškai įforminti darbuotojų nuomą remiantis šiuo įstatymu yra ribotos, nes jame kalbama apie darbuotojų įdarbinimą turint tikslą

juos siųsti dirbti į kitas organizacijas, o darbuotojų nuomos atveju tokio tikslo nėra ir negali būti.

Papildomo darbo atveju papildomos pareigos ar tam tikras papildomas darbas atliekamas toje pačioje įstaigoje, kurioje darbuotojas dirba – tuo tokia darbo forma yra panaši į vidinę nuomą. Tačiau papildomas darbas yra atliekamas šalia pagrindinių pareigų, o nuomos atveju darbuotojas turėtų būti laikinai atleidžiamas nuo pagrindinių pareigų atlikimo.

Šiuo metu artimiausia teisiškai galima darbuotojų nuomos alternatyva Lietuvoje galėtų būti darbuotojo perkėlimas į kitą darbovietę darbdavių susitarimu. Tačiau tokia darbo santykių forma tikėtų tik ilgalaikės nuomos atveju.

Taigi, siekiant naudotis švietimo konsultantų veiklos galimybėmis, Lietuvos teisinėje bazėje, reglamentuojančioje darbo santykius, turėtų atsirasti darbuotojų nuomą (ypač trumpalaikę) įteisinantys punktai.

Diegiant darbuotojų nuomą Lietuvoje (ne tik švietimo sektoriuje) galbūt būtų susiduriama ir su dar viena problema – neigiamu visuomenės požiūriu. Mūsų šalyje dar nėra įsitvirtinęs suvokimas, kad darbuotojų nuomos atveju yra nuomojami ne patys žmonės, o jų turimos žinios, gebėjimai ir patirtis.

Remiantis užsienio šalių patirtimi taip pat galima teigti, kad siekiant naudotis darbuotojų nuomos teikiamomis galimybėmis ir stengiantis mažinti tokios darbo santykių formos trūkumus, Lietuvos švietimo sistemoje būtų naudinga žmogiškųjų išteklių specialistų pagalba.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Darbuotojų nuomą galima apibrėžti kaip trumpalaikį ar ilgalaikį darbuotojų „paskolinimą“ kitam organizacijos padaliniiui (vidinė nuoma) ar kitai organizacijai (išorinė nuoma). Išorinės nuomos atveju paprastai tikrasis darbdavys pats moka algą darbuotojui, tačiau iš darbuotoją priimančios organizacijos gauna „nuomos“ mokesį už darbuotojo atliekamą darbą.

Darbuotojų nuomos taikymo galimybės yra gana plačios. Dažniausiai ji taikoma siekiant užtikrinti darbuotojų kompetencijų plėtrą, perkvalifikuoti darbuotojus, atliekant strateginių tikslų ir būdų jiems pasiekti analizę arba stengiantis spręsti konfliktus.

Darbuotojų nuoma yra reikšminga galimybė praplėsti žinias apie organizacijų veiklos modelius, paskatinti inovacijas, padidinti organizacinio bendradarbiavimo kompetencijas.

Šios darbo santykių formos trūkumai pirmiausia yra darbuotojų darbo motyvacijos mažėjimas ir adaptacijos sunkumai. Dėl šios priežasties labai svarbi žmogiškųjų išteklių specialistų veikla organizuojant, administruojant ir kontroliuojant darbuotojų nuomos atvejus.

Šiandieninėje Lietuvos švietimo sistemoje ypač aktuali būtų trumpalaikė darbuotojų nuoma organizuojant švietimo konsultantų veiklą, taip pat aukštojo mokslo institucijų akademinės bendruomenės narių kaip konsultantų veiklą valstybinėse ir privataus kapitalo įmonėse. Galimybė teisinėmis priemonėmis įforminti trumpalaikę darbuotojų nuomą šiais atvejais padėtų išvengti daugelio biurokratinių kliūčių.

Siekiant diegti darbuotojų nuomą Lietuvos švietimo sistemoje visų pirma reikėtų keisti esamą teisinę bazę, kurioje iki šiol nėra apibrėžta tokių darbo santy-

kių galimybė. Taip pat reikėtų keisti žmonių supratimą apie darbuotojų nuomą (tai, kad nuomojamas ne pats žmogus, o jo turimas žmogiškasis kapitalas). Plečiant darbuotojų nuomos galimybes švietimo sistemoje gali atsirasti poreikis samdyti nuodugnių psichologijos, tei-

sės ir vadybos žinių turinčius žmogiškųjų išteklių specialistus tarpininkauti įgyvendinant nuomos atvejus ir padėti kilus klausimams, susijusiems su šiais darbo santykiais.

LITERATŪRA

Barkworth R. *Secondments: a review of current research*. A background paper for IES research network members. 2004. <http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp66.pdf>; žiūrėta 2013-07-10.

Chan C. K. K. *Bridging research and practice: Implementing and sustaining knowledge building in Hong Kong classrooms* // International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning, 2011, v. 6, n. 2, p. 147–186.

Commission decision of 12.11.2008 laying down rules on the secondment to the Commission of national experts and national experts in professional training. European Commission, 2008. http://ec.europa.eu/civil_service/docs/regime_end_en.pdf; žiūrėta 2013-06-20.

Drucker P. F. *Druckerio mokymo pagrindai*. Vilnius: Rgrupė, 2009.

Evangelinou-Yiannakis A., O'Donoghue T. A. *A Qualitative Study of the Teaching of Modern Greek in Western Australia under the 'Seconded Teachers from Greece Scheme': Implications for Other Similar Schemes* // Australian Journal of Teacher Education, 2011, n. 36 (11), p. 1–12.

Feinberg J. R. *A second look at secondment advantageous to all, but not without risk*. NYPRR, 2008, November.

Human Resources Management Manual. Government of Nova Scotia, 2013. <http://www.gov.ns.ca/treasuryboard/manuals/PDF/500/50204.pdf>; žiūrėta 2013-08-01.

Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. 2013. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=444976; žiūrėta 2013-08-02.

Lietuvos Respublikos įdarbinimo per laikinojo įdarbinimo įmones įstatymas. 2013. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=447166&p_query=&p_tr2=2; žiūrėta 2013-08-02.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2008 m. birželio 20 d. įsakymas Nr. ISAK-1866 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2005 m. birželio 7 d. įsakymo Nr. ISAK-1041 „Dėl švietimo konsultantų rengimo, veiklos ir atskaitomybės nuostatų tvirtinimo“ pakeitimo“. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=323365; žiūrėta 2013-08-02.

Lyle S., Thomas-Williams J. *Dialogic Practice in Primary Schools: How Primary Head Teachers plan to embed Philosophy for Children into the whole school* // Educational Studies, n. 38 (1), p. 1–12.

Maes S. *Top Ten Considerations When Seconding Employees to Europe*. 2010. <http://www.acc.com/legalresources/publications/topten/seconding-employees.cfm>; žiūrėta 2013-07-20.

Management of Secondments – Teachers. The State of Queensland (Department of Education, Training and Employment), 2012. <http://ppr.det.qld.gov.au/corp/hr/hr/Pages/Management-of-Secondments---Teachers.aspx>; žiūrėta 2013-07-02.

Meldrum G. *A multi-Agency approach to teacher secondment*. Seventh international conference on school and popular meteorological and oceanographic education. 2006.

Rekomendacijos dėl švietimo konsultantų įdarbinimo ir veiklos formų (projektas). 2012. <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/dokumentai/projekto/1965-rekom>; žiūrėta 2013-11-20.

Secondment. Department of Public Expenditure and Reform, 2013. <http://hr.per.gov.ie/secondment/>; žiūrėta 2013-07-12.

Secondment. Factsheet. Chartered Institute of Personnel and Development, 2012. <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/secondment.aspx>; žiūrėta 2013-06-20.

Secondment / assignment. Treasury Board of Canada Secretariat, 2010. <http://www.tbs-sct.gc.ca/faq/seas-eng.asp>; žiūrėta 2013-07-10.

Secondment benefits. McKenzie Associates, 2013. www.secondments.com; žiūrėta 2013-07-25.

Secondment Guidance. London's Global University, 2010. http://www.ucl.ac.uk/hr/docs/secondment_guidance.php; žiūrėta 2013-07-15.

Secondment opportunities. UK Civil service, 2013. <http://www.civilservice.gov.uk/recruitment/secondments>; žiūrėta 2013-06-20.

Staff Secondments and Exchanges Vice-Chancellor's Directive. University of Technology, Sydney, 2008. <http://www.gsu.uts.edu.au/policies/documents/secondment-exchange.pdf>; žiūrėta 2013-07-20.

STEMNET. 2013. <http://www.stemnet.org.uk/>; žiūrėta 2013-07-30.

Stylianidou F., Bagakis G., Stamovlasis D. *Attracting, developing and retaining effective teachers.* OECD activity. Country background report for Greece. 2004.

Temporary posting of workers in France. Ministere du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, 2012. <http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/detachement-de-salaries,407/temporary-posting-of-workers-in,8988.html>; žiūrėta 2013-07-10.

Vojtko V., Bergami R., Schuller A., Tichá L. *University teachers of economic disciplines and practice – a needed synergy?* // Acta Universitatis Bohemiae Meridionales, XII (3), p. 7–15.

ŠVIETIMO PROBLEMAS ANALIZĖ – Švietimo ir mokslo ministerijos leidinių serija, skirta politikams, savivaldybių švietimo padalinių specialistams ir plačiajai visuomenei, nušviečianti kylančias ir sprendžiamas švietimo problemas. Serijoje „Švietimo problemos analizė“ pateikiama glausta, konkreti ir aktuali švietimo sistemos funkcionavimo problemų analizė. Leidiniai skelbiami internete adresu <http://www.smm.lt/web/lt/teisine-inforamcija/tyrimai-analizes/leidiniai-svietimo-problemos-analize> ir portale Emokykla.

Pasiūlymus, pastabas ar komentarus prašome siųsti Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų biuro vedėjui Ričardui Ališauskui (el. p. ricardas.alisauskas@smm.lt).

Autorius, norinčius publikuoti savo parengtas analizes serijoje „Švietimo problemos analizė“, prašome kreiptis į Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų biuro vyriausiąją specialistę Jūratę Vosylytę-Abromaitienę (el. p. jurate.vosylyte-abromaitiene@smm.lt, tel. (8 5) 219 1121).

Analizę parengė dr. Gintautas Cibulskas, KTU Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto Edukologijos katedros docentas, Nijolė Petrienė, KTU Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto Edukologijos katedros doktorantė.

Konsultavo Monika Bilotienė, Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros direktoriaus pavaduotoja.

Projekto „Lyderių laikas 2“ vadovė Rasa Šnipienė.

DARBUOTOJŲ NUOMA – SVARBA, TRŪKUMAI, GALIMYBĖS, KITŲ ŠALIŲ PATIRTIS

Redaktorė Mimoza Kligenė

Maketavo Valdas Daraškevičius

2014-01-29. Tir. 1 500 egz.

Išleido Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos

Švietimo aprūpinimo centras, Geležinio Vilko g. 12, LT-01112 Vilnius

Spausdino UAB „Baltic Printing House“, Šilutės pl. 83, LT-94101 Klaipėda