

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Verslo administravimo studijų programa

Kodas 62603S107

**ROBERTA ŠLEKAITYTĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**PERSONALO KOMPETENCIJŲ NUOMOS PRITAIKYMO GALIMYBĖS  
LIETUVOJE**

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**ROBERTA ŠLEKAITYTĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**PERSONALO KOMPETENCIJŲ NUOMOS PRITAIKYMO GALIMYBĖS  
LIETUVOJE**

Darbo vadovas .....  
(parašas)

Doc. dr. Ingrida Šarkiūnaitė

(darbo vadovo mokslo laipsnis,  
mokslo pedagoginis vardas,  
vardas ir pavardė)

Magistrantas .....  
(parašas)

Darbo įteikimo data .....

Registracijos Nr. ....

Kaunas 2010

# TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	5
1. PERSONALO KOMPETENCIJŲ NUOMOS TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Personalo iškėlimo ir personalo kompetencijų nuomos sampratų interpretacija.....	9
1.2. Personalo kompetencijų nuomos proceso analizė.....	12
1.3. Personalo kompetencijų nuomos privalumai ir trūkumai.....	17
2. PERSONALO KOMPETENCIJŲ NUOMOS EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS.....	22
2.1. Teisinis personalo kompetencijų nuomos reguliavimas.....	22
2.2. Personalo nuomos paslaugas Lietuvoje teikiančių įmonių bei užsienio valstybių praktikos apžvalga.....	25
2.3. Personalo kompetencijų nuomos tyrimo modelis.....	31
3. PERSONALO KOMPETENCIJŲ NUOMOS PRITAIKYMO LIETUVOJE TYRIMAS.....	35
3.1. Tyrimo metodika.....	35
3.2. Kvalifikuoto specialisto nuomos sąlygų analizė ir aptarimas.....	37
3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas.....	43
IŠVADOS.....	47
SANTRAUKA (anglų kalba).....	49
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	50
1 PRIEDAS Klausimynas kvalifikuoto personalo darbdaviams.....	55
2 PRIEDAS Specialisto atrankos anketa.....	56

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Veiklos iškėlimas nuo trumpo iki ilgo laikotarpio .....	10
2 pav. Personalo kompetencijų nuomos proceso lygmenys .....	13
3 pav. Personalo kompetencijų nuomos procesas .....	15
4 pav. Nuomojamo darbuotojo atrankos procesas .....	16
5 pav. Nuomojamų darbuotojų skaičius Europos šalyse .....	29
6 pav. Personalo kompetencijų nuomos modelis .....	31
7 pav. Personalo kompetencijų nuomos panaudojimo modelis .....	45

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 Lentelė Darbuotojo nuomos teikiamos naudos skirtingoms šalims .....	20
2 Lentelė Galimi darbuotojų nuomos trūkumai .....	20
3 Lentelė JAV ir Lietuvos personalo kompetencijų nuomos teisinio reglamentavimo palyginimas	25
4 Lentelė Personalo valdymo paslaugas Lietuvoje teikiančios organizacijos ir jų veiklų aprašymas .....	26
5 Lentelė Aplinkos lygmens daroma įtaka personalo kompetencijų nuomos procesui .....	33
6 Lentelė Kvalifikuoto darbuotojo galimas nuomos laikotarpis .....	37
7 Lentelė Kvalifikuoto darbuotojo nuomos pareigybinis vienetas.....	38
8 Lentelė Kvalifikuoto darbuotojo atrankos trukmė .....	39
9 Lentelė Kvalifikuoto darbuotojo darbdavių teikiamos paslaugos.....	41
10 Lentelė Darbuotojo nuomos kaina .....	42
11 Lentelė Kvalifikuoto personalo nuomos procese dalyvaujančių šalių patiriamos naudos.....	44

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Žmogiškasis kapitalas yra svarbi organizacijos dalis, taip pat paminėtina, kad organizacijos vystymosi galimybės priklauso būtent nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, jo psichologinių nuostatų, aktyvumo ir kitų charakteristikų. Lietuvoje vykstant socialiniam ir kultūriniam raidos procesui, nuolat besikeičiant ekonominei situacijai, didėja konkurencija tarp įmonių. Norit įveikti konkurencingos rinkos dalyvius ir tapti lyderiu, reikia atsižvelgti į daugelį savos veiklos sričių: personalo tobulinimas, kaštų mažinimas ir nepriekaištinga marketingo politika. Organizacija, norėdama išlikti rinkoje, o tuo pačiu taupydama laiką, bei kaštus, gali pasirinkti personalo kompetencijų nuomos funkciją savo veiklai pagerinti.

Terminas personalo kompetencijų nuoma turi plačią prasmę. Šis procesas apima ne tik darbuotojo paskolinimą kitam tos pačios įmonės skyriui, bet ir kitai organizacijai. Šiuo metu darbuotojų kompetencija nuomojama organizacijoms, užsiimančioms pačia įvairiausia veikla: didžiausiems prekybos koncernams, viešosioms tarnyboms, mokykloms, kartu ir mažoms vietos veiklos grupėms bei labdaros organizacijoms. Darbuotojo kompetencijų nuoma organizacijos viduje ar išorinei organizacijai yra naudinga, bet kartu ir laikina veikla.

Personalo kompetencijų nuoma teikia tokių galimybių specialistų tobulėjimui bei karjerai, kokių neturi egzistuojančios organizacijų struktūros. Gaila, bet ne visos šiuo metu Lietuvoje veikiančios organizacijos žino ir panaudoja personalo kompetencijų nuomos privalumus. Reikia paminėti, kad ši veikla padeda didinti organizacijos vertingumą, gerina komandinio darbo įgūdžius, kelia darbuotojų motyvaciją, plėtoja partnerystę ne tik organizacijos sistemos viduje, bet ir tarp skirtingų institucijų, padeda užmegzti naudingus organizacijai ir atskiriems darbuotojams kontaktus. Personalo kompetencijų nuoma skatina vadybos, bendradarbiavimo kultūros kaitą, atsiranda naujų karjeros galimybių.

Lietuvos rinkoje tokio reiškinio kaip personalo kompetencijų nuoma išsamiai nereguliuoja nei įstatymai, nei kiti teisės aktai, todėl pirmą kartą su šiuo reiškinio susidūrusiems juridiniams ir fiziniams asmenims iškyla nemažai klausimų – kas, kam ir kaip gali išnuomoti darbuotojų kompetencijas, kas atsako už darbuotoją, jei šis susižeidžia darbo metu, kas atsako už darbuotojo padarytą žalą fiziniam/juridiniam asmeniui, kuriam jis yra išnuomotas, kokios darbuotojo garantijos ir panašūs klausimai.

**Problemos ištyrimo lygis.** Personalo kompetencijų nuoma yra nagrinėjama įvairiais aspektais: Martin H. J., Lekan D. F., (2008) ir Zajas J. J., Cates H., (1995) personalo kompetencijų nuomą traktuoja kaip darbuotojo perkėlimą į kitą organizaciją.

Kiti autoriai (Garavan, Coolahan (1998), Zajas, Cates (1995), Kremic, Tukel, Rom (2006), personalo kompetencijų nuomą apibrėžia, kaip veiklą ar procesus atliekamus laikinai organizacijoje esančio darbuotojo, kuomet jis pagerina įmonės rezultatus bei padeda organizacijai vystytis.

Kaip teigia Embleton, P. R., Wright, P. C. (1998), vienas svarbiausių šios personalo kompetencijų nuomos privalumų - kompanijos išlaidos sumažėja vidutiniškai 9 procentais, o kompetencija bei kokybė padidėja 15 procentų. Be abejo, nuoma teikia ir daugiau naudų. Tie patys autoriai pamini tokius privalumus, kaip: laiko sutaupymas, tobulėjanti organizacinė kultūra, darbuotojų „išlaisvinimas“ organizacijos viduje. Kremic, T., Tukel, O. I., Rom, W. O. (2006), Delmotte J., Sels L. (2008), išskiria tokias naudas kaip: mažesnės kapitalo sąnaudos, įgyti įgūdžiai ir talentas, didesnis lankstumas, galimybė naudotis naujausiomis technologijomis/ infrastruktūra, personalo augimas, galimybė susikoncentruoti ties pagrindinėmis veiklomis, tobulesnė vadyba/ vadovavimas, galimybė iškelti sudėtingas, problemines veiklas.

Remiantis V. Robinson (2005), Lacity M. C., Willcocks L. P., Rottman J. W. (2008), Embleton, P. R., Wright, P. C. (1998) nuomone, personalo kompetencijų nuoma padidina personalo valdymo veiklų efektyvumą, garantuoja aukštesnį profesionalumo lygį, suteikia svarbesnį vaidmenį personalo valdymui.

Autoriai Carnicer M. P., Sánchez A., Pérez M., Jiménez M. (2004) teigia, kad labai svarbu, jog partneriai, nuomos dalyviai, žinotų ir įvertintų vienas kito vizijas, vertybes bei sugebėjimus. J. Hindle (2005), Beaumont N., Sohal A. (2004), Carnicer M. P., Sánchez A., Pérez M., Jiménez M. (2004) manymu, personalo kompetencijų nuoma yra įmanoma, jeigu nuomos tiekėjo ir pirkėjo kompanijose vyrauja panaši organizacinė kultūra. Be abejo, renkantis tiekėją didelė reikšmė teikiama ir finansiniam aspektui. Personalo kompetencijų nuomoje lemiamas vaidmuo tenka darbuotojams, kadangi personalo nepasitenkinimas gali įtakoti įvairius neigiamus pokyčius kompanijoje. Todėl, anot autorių Garavan T. N., Coolahan M. (1998), Power M., Bonifazi C., Desouza K. C. (2004) norint sėkmingai įgyvendinti darbuotojų kompetencijų nuomos procesą, rekomenduojama atsižvelgti į darbuotojų nuomonę ir suteikti jiems visą informaciją apie procesą, jo svarbą ir įtaką kompanijos sėkmei.

***Problemos esmė.*** Kaip personalo kompetencijų nuoma pritaikoma Lietuvos rinkoje.

***Darbo objektas.*** Personalo kompetencijų nuoma.

***Darbo tikslas.*** Ištirti personalo kompetencijų nuomos pritaikymo galimybes Lietuvos rinkoje.

***Darbo uždaviniai:***

1. Remiantis moksline literatūra išanalizuoti personalo kompetencijų nuomos sampratos interpretacijas, ištirti personalo kompetencijų nuomos procesą, svarbiausius jo etapus;

2. Išanalizuoti bei įvardinti personalo kompetencijų nuomos dalyvių, išsiaiškinti personalo kompetencijų nuomos dalyviams teikiamas naudas ir grėsmes;

3. Ištirti personalo kompetencijų nuomos teisinį reglamentavimą remiantis Lietuvos Respublikos įstatymais bei palyginti jį su užsienio praktika bei nustatyti aplinkos jėgas, darančias poveikį kompetencijų nuomos procesui;

4. Išanalizuoti personalo kompetencijų nuomos proceso sąlygas ir panaudojimą Lietuvos įmonėse.

**Darbo struktūra.** Darbo struktūrą nusako tyrimo objektas, tikslas bei išskelti uždaviniai.

Pirmoje dalyje „PERSONALO KOMPETENCIJŲ NUOMOS TEORINIAI ASPEKTAI“ nagrinėjamos personalo kompetencijų nuomos sampratos interpretacijos. Išskiriamos personalo nuomos teikiamos naudos ir galimi trūkumai visoms procese dalyvaujančioms šalims. Pateikiami teigiami ir neigiami požiūriai į personalo kompetencijų nuomą. Apibūdinami personalo nuomos dalyviai, jų atskaitomybės ir galimi įsipareigojimai.

Antroje dalyje „PERSONALO KOMPETENCIJŲ NUOMOS EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS“ analizuojama personalo kompetencijų nuomos teisinė situacija Lietuvoje, bei lyginama su užsienio šalių praktika. Analizuojami atlikti tyrimai, kurie susiję su personalo kompetencijų nuoma Lietuvos rinkoje. Pateikiamas personalo kompetencijų nuomos tyrimo modelis.

Trečioje dalyje „PERSONALO KOMPETENCIJŲ NUOMOS PRITAIKYMO LIETUVOJE TYRIMAS“ aptariamas atliktas tyrimas, klausimynas, aprašomi tyrimo rezultatai ir pagrindinės jo išvados. Taip pat šioje dalyje pateikiamas tyrimo metu pakoreguotas personalo kompetencijų nuomos panaudojimo modelis.

**Tyrimo metodai.** Teorinėje ir analitinėje dalyje naudota mokslinės literatūros, internetinių šaltinių analizė, sintezė ir abstrahavimas. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta kokybinė turinio analizė, kuri yra taikoma duomenų gilumo interpretacijai. Kadangi kvalifikuoto personalo įdarbinimo įmonėms buvo išsiųstas klausimynas, norint ištirti specialisto nuomos sąlygas, šį tyrimą galima traktuoti kaip kryptingą interviu. Šis tyrimo būdas padeda visapusiškai suprasti respondento požiūrį ar esamą situaciją, taip pat padeda rasti naujas tyrimo sąlygas.

**Darbe naudoti šaltiniai.** Teorinėje darbo dalyje daugiausia naudotasi užsienio bei Lietuvos autorių empiriniais tyrimais bei moksliniais darbais, susijusiais su personalo iškelimu į išorinę organizaciją, personalo skolinimu ir laikinu įdarbinimu. Praktiniams vertinimams ir pastebėjimams pagrįsti naudojama straipsniuose ir internete pateikiama informacija.

**Darbo mokslinis naujumas.** Magistro baigiamajame darbe išskirtas ir teoriškai pagrįstas personalo kompetencijų nuomos procesas, ryšiai tarp personalo nuomos procese dalyvaujančių šalių. Darbo mokslinį naujumą nusako darbuotojų kompetencijų nuomos proceso aprašymas, sujungiantis pagrindinius veiksnius į personalo kompetencijų nuomos proceso panaudojimo modelį.



### ***Darbo teorinė reikšmė.***

- Atlikta įvairių autorių personalo nuomos sampratos interpretacijų analizė leido išskirti šios sampratos apibūdinimo įvairovę bei suformuluoti apibendrinantį personalo kompetencijų nuomos apibrėžimą.

- Įvertinus moksliniuose šaltiniuose pateikiamas personalo kompetencijų nuomos charakteristikas, susisteminti ir išskirti trys pagrindiniai, personalo nuomos procesui įtaką darantys lygmenys: *individo* (kompetencija,), *organizacijos* (darbuotojo su organizacija, organizacijų tarpusavio santykiai), *aplinkos* (įstatymai, ekonominė padėtis šalyje). Taip pat nurodyti ryšiai tarp dedamųjų.

- Teoriškai pagrįstas teigiamas ir neigiamas personalo kompetencijų nuomos daromas poveikis visoms trimis procese dalyvaujančioms šalims: kvalifikuotam darbuotojui, nuomojančiai organizacijai bei darbuotoją priimančiai organizacijai.

- Iširtas personalo kompetencijų nuomos procesas. Sudarytas personalo kompetencijų nuomos panaudojimo modelis.

- Teoriškai išnagrinėtas personalo nuomos procesas. Išskirtas svarbiausias proceso etapas: nuomojamo darbuotojo atranka.

### ***Darbo praktinė reikšmė.***

- Turinio analizės dėka išnagrinėtas kvalifikuoto personalo nuomos taikymas Lietuvos rinkoje. Apklaustos Laikino Įdarbinimo Įmonių Asociacijai priklausančios organizacijos, išnagrinėti jų pasiūlymai norint išsinuomoti kvalifikuotą rinkodaros vadybininką.

- Remiantis sukurtu Personalo kompetencijų nuomos modeliu, nustatytos vadybos praktikos atžvilgiu prasmingos sąsajos, kurias leido patobulinti atliktas Lietuvos kvalifikuoto personalo nuomos sąlygų tyrimas. To pasekoje buvo sukurtas personalo kompetencijų nuomos panaudojimo modelis.

- Teorinė ir praktinė šio darbo reikšmė atspindi Lietuvos laikino įdarbinimo įmonių taikomas personalo kompetencijų nuomos sąlygas bei galimybę naudoti šią veiklą organizacijų praktikoje. Darbe pateikti apibendrinimai sudaro prielaidas organizacijų žmogiškųjų išteklių vadovams naudotis personalo kompetencijų nuomos teikiamomis naudomis, kreipiant dėmesį į priimančiąją, nuomojančiai organizacijoms teikiamas naudas.

***Rezultatų aprobavimas.*** Mokslinio darbo rezultatai anglų kalba paskelbti KTU tarptautinėje mokslinėje konferencijoje “Ekonomika ir Vadyba 2010”.

***Darbo struktūra ir apimtis.*** Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 57 puslapiuose, įskaitant 11 lentelių, 7 paveikslus. Taip pat pateikiami 2 priedai. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 48 šaltiniai.

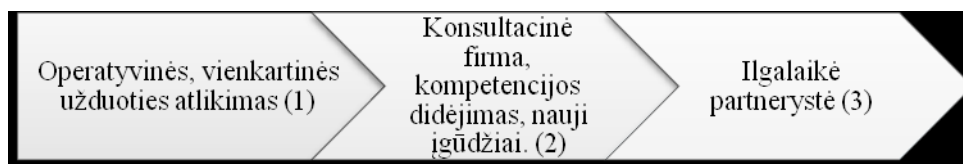
# 1. PERSONALO KOMPETENCIJŲ NUOMOS TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje pateikta personalo kompetencijų nuomos samprata. Čia bus aptariamoms personalo nuomos naudoms ir galimi trūkumai, pateikiami įvairių organizacijų ir mokslinių šaltinių teigiami ir neigiami požiūriai į personalo nuomos veiklą. Taip pat aptariamas ir pats personalo nuomos procesas, kas dalyvauja personalo nuomoje, kokios visų procese dalyvaujančių šalių atskaitomybės ir galimi įsipareigojimai.

## 1.1. Personalo išskėlimo ir personalo kompetencijų nuomos sampratų interpretacija

Žmonių išteklių kompetencijų nuomos arba kitaip personalo nuomos samprata yra neatsiejama nuo darbuotojo išskėlimo į kitą organizaciją. Terminas išskėlimas (angl. outsourcing) – tai tam tikra situacija, kai kompanija atitinkamų procesų ar veiklų atlikimą perduoda išorinei organizacijai, siekiant sukurti konkurencinį pranašumą. Šiuo atveju yra susitelkiama ties pagrindinių veiklų ar procesų atlikimu (Scarmoutzos, 2004). J. Hancock ir S. Oates (2001) požiūriu žodis „išskėlimas“ reiškia visapusišką ir pilnateisį kito asmens pareigų perėmimą. W. M. Lankford ir F. Parsa (1999) teigia, kad išskėlimas - reikiamų produktų ar paslaugų įsigijimas iš išorinių šaltinių. Taip pat, išskėlimas gali būti traktuojamas kaip pagal užsakymą gaminama produkcija ar jos sudedamosios dalys, bei teikiamos paslaugos kitai kompanijai. Z. Zhu, K. Hsu, J. Lillie (2001) išskėlimą apibrėžia kaip procesą, kurio metu atsakomybė už konkrečios veiklos atlikimą yra perduodama įmonėje nedirbančių asmenų grupei. L. R. Gomez-Mejia, D. B. Balkin, R. Cardy (2007) teigia, kad išskėlimas yra procesas, kuomet procesai ir darbai yra perduodami kitai organizacijai, kuri specializuojasi tam tikrų darbų atlikime. Jie teigia, kad darbas bus atliktas greičiau, jei jį atliks tos srities žinovas. Remiantis aukščiau aprašytų autorių nuomone tam tikros veiklos išskėlimas yra tos veiklos perdavimas išorinei organizacijai atstovaujančiam darbuotojui. Išskėlimas neturėtų būti painiojamas su darbo atlikimu pagal sutartį, kadangi išskėlimo atveju visa atsakomybė už atliktą darbą skiriama jį atliekančiam darbuotojui.

Anot Ch. Fill ir E. Visser (2000), veiklos išskėlimas – tai tam tikras tęstinumas, kuris gali pasireikšti ir vienkartinė ir nuolatine partneryste (1 pav.). Kuomet darbuotojas iškeliamas vienkartinėi užduočiai atlikti (1), konsultacinė kompanija patiria tiesioginę naudą – kompetencijos didėjimą ir naujų įgūdžių įgavimą (2). Visa tai veda į nuolatinį bendradarbiavimą ir ilgalaikę partnerystę (3).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal FILL, Ch., VISSER, E., (2000). The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision // Management decision, 38/1.

### 1 pav. Veiklos iškėlimas nuo trumpo iki ilgo laikotarpio

Kuomet darbuotojas yra iškeliamas trumpam laikotarpiui ar tam tikrai užduočiai atlikti, jis vadinamas laikinu arba šalutiniu darbuotoju (angl. Contingent workers). Yra dvi darbuotojų rūšys: nuolatiniai (angl. core workers) – dirbantys organizacijoje pilnu etatu, gaunantys visas socialines garantijas ir galimybes siekti karjeros, ir šalutiniai – kurie yra samdomi vykdyti darbus ar procesus, kurie yra nuolatinių darbuotojų veiklos dalis. Remiantis autoriais L. R. Gomez-Mejia, D. B. Balkin, R. Cardy (2007), G. Desller (2008) šalutinių darbuotojų samdymas yra pagrįstas patogumu ir mažesniais kaštais. Laikini darbuotojai yra samdomi darbų krūviui sumažinti, atsiradusioms problemoms spręsti, ar specifiniams darbams atlikti. Taip pat šių darbuotojų paslaugų atsisakyti yra lengviau nei atleisti nuolatinį darbuotoją. Pasak autorių, šalutiniai darbuotojai yra: laikinai samdomi darbuotojai, mažiau nei etatu dirbantys darbuotojai, pagal kontraktą dirbantys darbuotojai, nuomojami darbuotojai ir studentai – praktikantai.

Anksčiau termino „*personalo nuoma*“ reikšmė buvo laikinas darbuotojo perkėlimas ar iškėlimas į kitą tos pačios organizacijos skyrių ar padalinį. Šiandien šis terminas turi platesnę prasmę ir apima ne tik darbuotojo skolinimą kitam tos pačios organizacijos skyriui, bet ir kitai kompanijai ar net kitos šalies organizacijai. Personalo nuomos terminas gali būti verčiamas iš anglų kalboje esančių sąvokų: *outsourcing*, *secondment*, *staff leasing*. Visi šie terminai anglų kalboje turi skirtingas reikšmes, tačiau Lietuvoje visi terminai apima vieną reikšmę – personalo nuoma. Personalo nuoma – tai laikinas darbuotojo ar jų grupės darbas pas darbo naudotoją tam tikrą nustatytą laikotarpį. Personalo kompetencijų nuoma – darbo organizavimo forma, kai darbuotojas, sudaręs darbo sutartį su laikino įdarbinimo įstaiga yra laikinai (apibrėžtam tarp įstaigų laikotarpiui) perleidžiamas kitai įstaigai – laikino darbo naudotojui, kurio naudai ir kurio vadovaujamas, panaudodamas savo turimas kompetencijas atlieka savo darbo funkcijas. Darbuotojai nuomojami organizacijoms, užsiimančioms pačia įvairiausia veikla, pradedant didžiuliais prekybos koncernais, viešosiomis tarnybomis ir mokyklomis, baigiant mažomis vietos veiklos grupėmis bei labdaros organizacijomis. Darbuotojus galima nuomoti ir kitų šalių atitinkamoms organizacijoms.

Pasak R. M. Kanter (2003) XX amžiuje darbuotojų mobilumas, iškėlimas ar nuoma daugiau nei darbuotojo perkėlimas į kitą skyrių. Literatūroje galima rasti du skirtingus požiūrius apie personalo kompetencijų nuomą. Pirmasis požiūris pateikia personalo nuomą kaip galimybę

vidiniam personalo valdymo skyriui pagerinti ir patobulinti savo veiklą. Kompetencijų nuoma suteikia laiko ir resursų taktiniam ir strateginiam žmonių išteklių indėliui ir leidžia didesnę dėmesį sutelkti į esmines veiklas. Kitaip sakant, sandorių ir personalo kompetencijų nuoma suteikia privalumų strateginei žmonių išteklių valdymo padėčiai J. Delmotte, L. Sels (2007).

Antrasis požiūris numato kompetencijų nuomą kaip žmonių išteklių valdymo sąnaudų mažinimą. Kompetencijų nuomos pagrindinė varomoji jėga yra tikėjimas, jog bus ieškoma būdų maksimaliai sumažinti sąnaudas žmonių išteklių valdymo srityje.

Remiantis I. Bakanauskiene (2008), žmonių išteklių, arba, personalo nuoma (angl. *staff leasing*) – tai nauja verslo paslauga Lietuvoje, kai darbuotojas išnuomojamas pasirašant paslaugų sutartį. Ši paslauga leidžia darbdaviams lanksčiau ir veiksmingiau valdyti organizacijos žmonių išteklius. Į šią paslaugą įeina personalo atranka ir jo nuoma trumpalaikiu ar ilgalaikiu pagrindu (apibrėžtą laikotarpį). Ja tikslinga naudotis, kai atsiranda nenumatytas darbuotojų trūkumas: per darbuotojų eilines atostogas, pardavimų ar gamybos apimčių augimo laikotarpiu (sezonas, paklausos didėjimas, naujų produktų gamyba ir pan.). Darbuotojų nuoma padeda sumažinti personalo administravimo išlaidas, kadangi nereikia rūpintis darbuotojų paieška ir atranka, priėmimu ir atleidimu, atlyginimų ir mokesčių apskaita. Nepriklausomai nuo to, kokiam laikui nuomojama, darbuotojas pagal įstatymus turi būti supažindintas su darbo sauga, išduotas darbo pažymėjimas, sutvarkyti kiti įdarbinimo dokumentai. Žmonių išteklių nuomos paslauga naudojama ir tais atvejais, kai organizacijai trūksta specialistų, bet tuo metu ji negali įtraukti jo į savo etatų sąrašą.

Kaip rašoma Lietuvoje didžiausiame nuomos kataloge *Nuoma.eu*, personalo nuoma - geras sprendimas įmonei jos veiklos pradžioje ar didelių, vienkartinių projektų metu. Naudojantis šia paslauga įmonė išvengia darbdavio įsipareigojimų: atleidžiant darbuotojus, rūpinantis atostogomis ir pan. Taip pat sutaupomi piniginiai ir laiko resursai žmogiškųjų išteklių paieškai, kvalifikacijos kėlimui. Verta pasidomėti kokie personalo nuomos kompanijų nustatyti apribojimai norint vėliau įdarbinti nuomojamus darbuotojus pagal darbo sutartį.<sup>1</sup>

Remiantis CIPD – darbuotojų profesinės raidos instituto duomenimis, darbuotojo nuoma organizacijos viduje ar išorinei organizacijai yra naudinga, ypač raidai ir vystymuisi<sup>2</sup>. Paprastai mokama darbuotojo nuoma grindžiama oficialiais susitarimais, numatoma visai darbo dienai, o nuomos laikotarpis trunka iki dvylikos mėnesių. Organizacijų valdymo struktūra tampa vis mažiau hierarchinė, todėl vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų galimybės kilti karjeros laiptais išlieka ribotos. Darbuotojų nuoma suteikia darbuotojams karjeros galimybių, todėl vis dažniau

---

<sup>1</sup> Nuoma.eu <http://www.nuoma.eu/personalo-nuoma>

<sup>2</sup> „CIPD“ – Darbuotojų profesinės raidos institutas. <http://www.cipd.co.uk/subjects/lrnannddev/secondment/secondment>

įtraukiama į talentų ugdymo programas. Tai puiki galimybė organizacijoms ugdyti darbuotojų gebėjimus.

Anot *Starjobs* įmonių tinklo, kuris teikia personalo valdymo, nuomos ir atrankos paslaugas, darbuotojų nuoma suteikia galimybę samdyti specialiai konkrečiai įmonei atrinktą personalą ilgalaikiams arba trumpalaikiams projektams, jų neįdarbinant. Tokiu būdu formaliu darbdaviu išlieka personalą nuomojanti agentūra, ji atsakinga už mokėjimų administravimą, mokesčius bei personalo apskaitos dokumentų atitikimą įstatymams. Tuo tarpu *Simplika* –sparčiai auganti ir unikali savo specializacija personalo atrankos kompanija, kurios pagrindinė veikla - personalo nuoma ir atranka, pateikia informaciją, kad darbo nuoma – naujas, sparčiai populiarėjantis personalo sprendimas.

Personalo kompetencijų nuoma yra patartina tokiomis situacijomis:

- Kuomet įmonė turi apribojimų dėl darbuotojų skaičiaus;
- Kai reikalingas darbuotojas atlikti laikiną darbą (atostogų, dekretinių, ligos atveju);
- Kai reikalingas darbuotojas dėl verslo apimties augimo (naujo produkto įvedimas, sezonas, gamybos poreikių augimas);
- Kuomet įmonė neturi būstinės Lietuvoje;
- Įmonė ieško galimybės pratęsti bandomąjį laikotarpį.

Personalo kompetencijų nuoma teigiamai įtakoja ne tik personalą priimančią organizaciją, bet ir pačius darbuotojus.

*Personalo judėjimas yra dažnas reiškinys organizacijose. Darbuotojai ne tik keičia darbo vietas, bet ir yra komandiruojami ar iškeliami į kitas išorines organizacijas, perviliojami, nuomojami ar kitais būdais verčiami judėti iš vienos organizacijos į kitą. Organizacijos dalinasi personalo žiniomis ir kompetencijomis – iš čia atsiranda terminas personalo kompetencijų nuoma.*

*Galima daryti išvadą, kad personalo kompetencijų nuomos paslauga leidžia lanksčiai ir efektyviai valdyti žmogiškuosius išteklius. Į paprasčiausią personalo kompetencijų nuomos procesą įeina personalo atranka ir jo nuoma trumpalaikiu ar ilgalaikiu pagrindu (apibrėžtam laikotarpiui).*

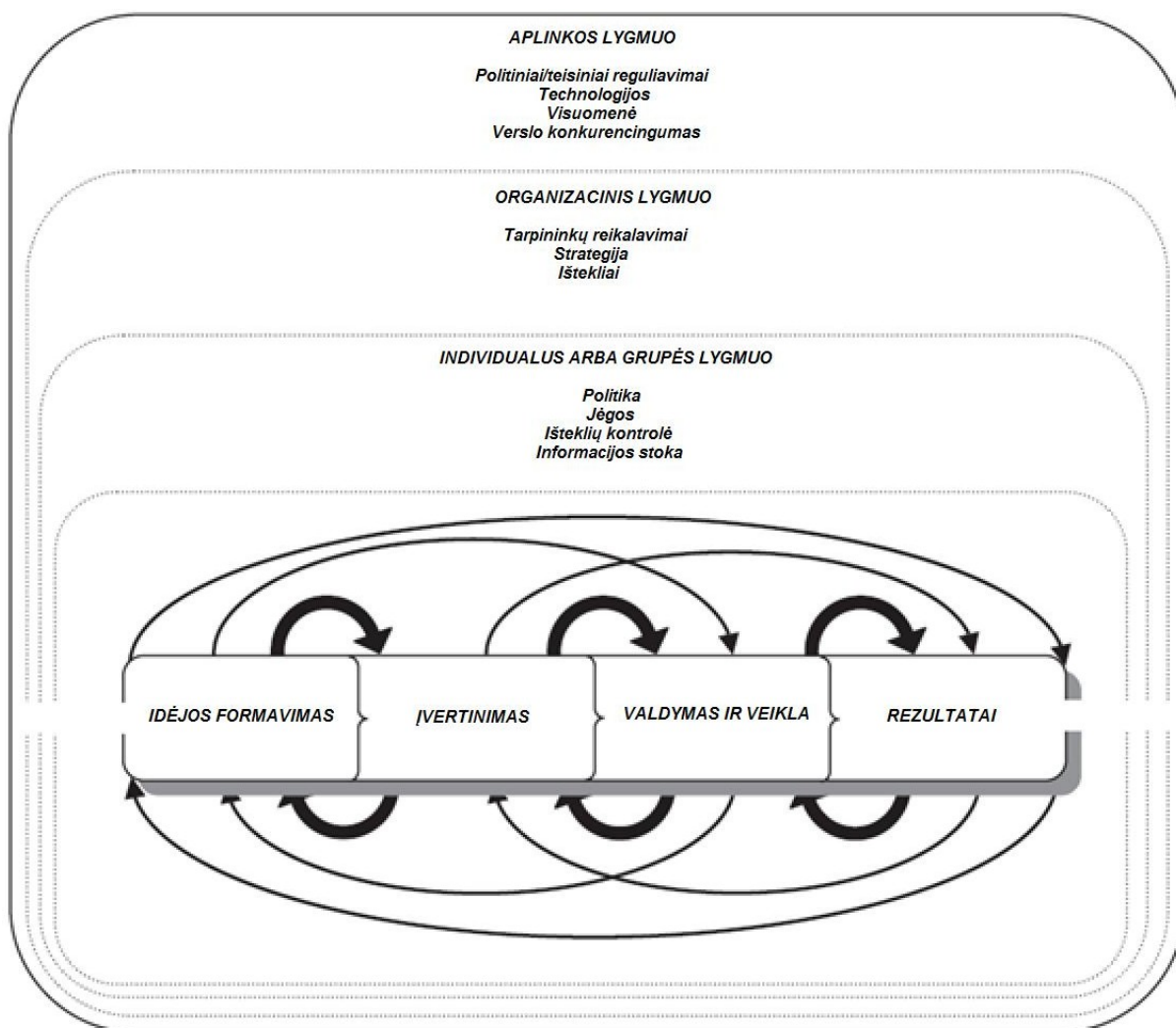
## **1.2. Personalo kompetencijų nuomos proceso analizė**

Personalo kompetencijų nuoma apima ne tik pačio darbuotojo nuomą kitam organizacijos skyriui, bet ir iškėlimą į kitą organizaciją. Tokiu atveju yra nuomojamos darbuotojo kompetencijos skirtingose organizacijų veiklos srityse. Įvertinus darbuotojų kompetencijas ir atrinkus tinkamiausius kandidatus, darbuotojas yra iškeliamas į kitą organizaciją tam tikram nustatytam laikotarpiui. Toks darbuotojų perkėlimas iš vienos darbo vietos į kitą, iš vienos organizacijos į kitą

yra vertinamas ir teigiamai ir neigiamai, lygiai taip yra vertinama ir nauda organizacijoms – nuomojančiai darbuotojus ir besinuomojančiai.

Personalo kompetencijų nuoma – darbo organizavimo forma, kai darbuotojas, sudaręs darbo sutartį su laikino įdarbinimo įstaiga (ar sudarius trišalę sutartį), laikinai perleidžiamas priimančiajai organizacijai, t. y. laikino darbo naudotojui, kurio naudai ir kurio vadovaujamas atlieka savo darbo funkcijas. Šiame procese dalyvauja trys šalys: nuomojanti organizacija, nuomojamas darbuotojas, laikino įdarbinimo įstaiga – priimančioji organizacija. Pirmoji, nuomojanti organizacija – tai organizacija, nuomojanti savo darbuotojus ir jų kompetencijas kitoms organizacijoms. Nuomojamas darbuotojas – asmuo, pagal laikiną sutartį dirbantis ne savo įprastinėje darbo vietoje. Laikino įdarbinimo įstaiga – priimančioji organizacija – įstaiga, kuri naudojasi laikino darbuotojo paslaugomis.

Pirmiausia reikia paminėti, kad personalo kompetencijų nuomos procesas ir pati veikla yra įtakojama skirtingų lygmenų jėgų (2 pav.)



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis MARSHALL, D., LAMMING, R., FYNES, B., BURCA, S., (2005).

**2 pav. Personalo kompetencijų nuomos proceso lygmenys**

Aplinkos lygmeniui priklauso visi politiniai ir teisiniai aspektai susiję su darbo nuoma: jau esantys įstatymai ir nuostatos, technologijos, spartus jų tobulėjimas, įmonių ar pramonės šakos konkurencingumas. Visuomenė taip pat daro įtaką kiekvienam procesui.

Organizaciniam lygmeniui priklauso organizacijos esama strategija, turimi ištekliai ir tarpininkų keliami reikalavimai – šie veiksniai daro įtaką personalo nuomos procesui. Trečiasis lygmuo – asmeninis arba grupės lygmuo, kurio veiksniai, tokie kaip: informacijos stoka, išteklių kontrolė, tam tikros jėgos ar politika, gali pakeisti proceso eigą.

Procesas pirmiausia yra pradamas nuo idėjos formavimo ir suformulavimo, pateikiant konkrečius tikslus ir siekiamas naudas. Vėliau vyksta įvertinimo procesas, ar anksčiau sugeneruotos idėjos tenkina sąlygas ir nėra sąveikaujamos visų lygmenų jėgų. Kuomet tinkamiausia idėja atrenkama, imamas veiklos. Veikla ir po jos sekantys rezultatai taip pat gali būti įtakoti visų anksčiau aprašytų lygmenų veiksmų.

Personalo kompetencijų nuomos procesą taip pat galima apibrėžti kaip procesą, kuris prasideda nuo poreikio suvokimo (pav. 3). Kai organizacija suvokia, personalo kompetencijų nuomos poreikį, vykdoma poreikio analizė. Išskiriami teigiami veiklos padariniai, įvardijami tikslai ir suformuojama idėja, kokio personalo ar kokių kompetencijų reikia organizacijai. Tuomet yra parenkamas kvalifikuoto personalo darbdavys, kuris atliks tolimesnį darbą personalo atrankoje. Kvalifikuoto personalo atrankos procesas yra svarbiausias visame nuomos procese, kadangi reikia atrinkti tinkamiausią, poreikį patenkinantį kandidatą, turintį tinkamiausias kompetencijas. Kuomet darbuotojas atrinktas, jis vykdo jam pavestą veiklą, o darbui pasibaigus, suteikiamas grįžtamasis ryšys – įvertinami veiklos rezultatai.



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis MARSHALL, D., LAMMING, R., FYNES, B., BURCA, S., (2005).

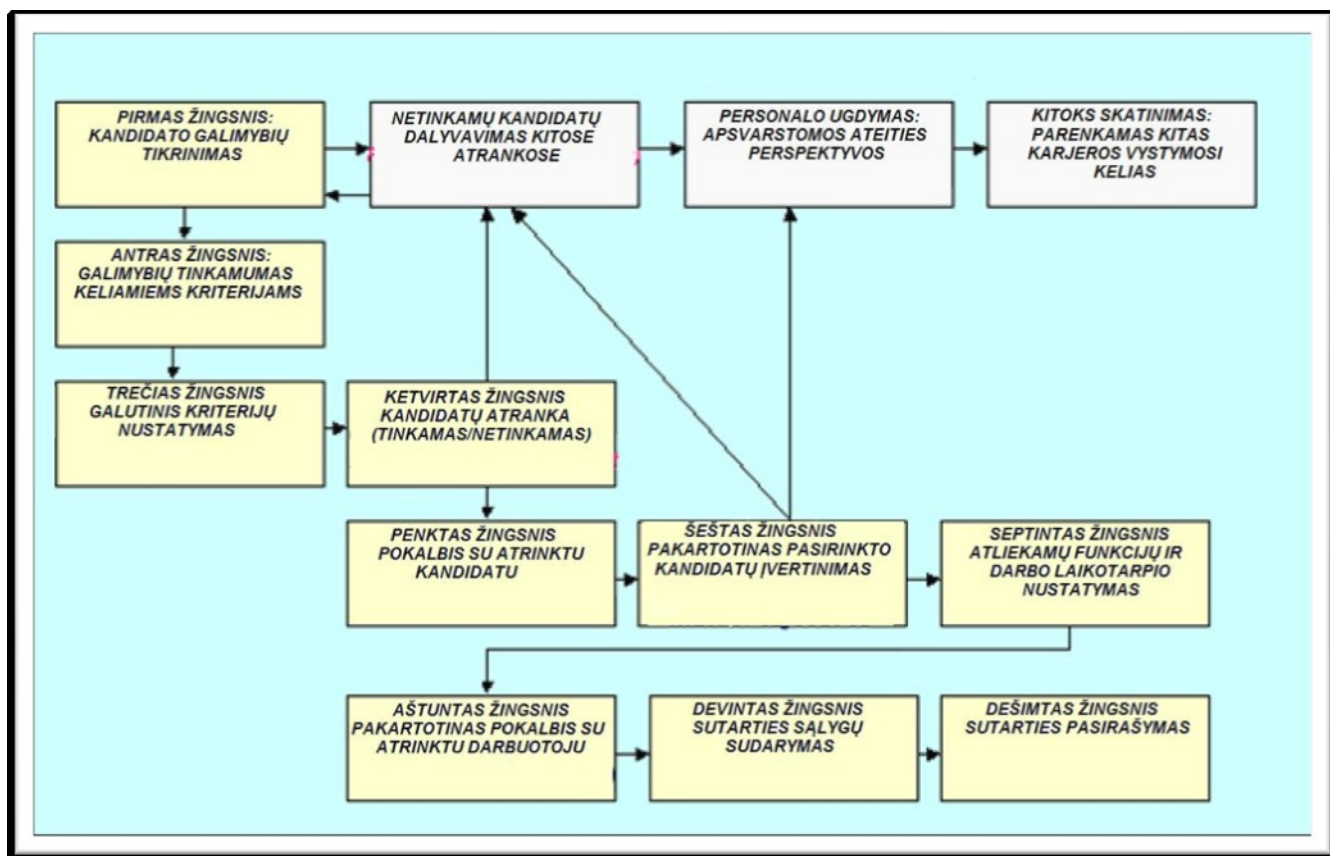
### 3 pav. Personalo kompetencijų nuomos procesas

Laikino įdarbinimo įmonių asociacijos narė UAB „Simplika“ (2009) išskiria laikino įdarbinimo (nuomos) proceso etapus:

- Kvalifikuoto personalo darbdavys aptaria ieškomam darbuotojui keliamus reikalavimus, darbo pobūdį, siūlomas sąlygas;
- Nuomojamo darbuotojo darbdavys patalpina darbo skelbimus internetiniuose darbo portaluose (be papildomų mokesčių priimančiajai darbuotoją organizacijai);
- Kvalifikuoto personalo darbdavys vykdo duomenų bazės paiešką;
- Potencialiems kandidatams pristatoma darbuotoją priimanti organizacija;
- Nuomojamo darbuotojo darbdavys vykdo struktūrizuotus pokalbius, tikrina kandidatų kalbos įgūdžius ir funkcinės kompetencijas;
- Atrinkti kandidatai pristatomi priimančiajai organizacijai;
- Kvalifikuoto personalo darbdavys įdarbina patvirtintą kandidatą ir paskiria jį dirbti priimančioje organizacijoje.

Personalo kompetencijų nuomos procese kvalifikuoto personalo atrankos etapas yra vienas svarbiausių, nes specialisto kompetencijos turi atitikti keliamus reikalavimus, darbuotojas turi gebėti įvykdyti jam pavestas užduotis ir atnešti tiesioginę naudą organizacijoms. 4 paveiksle pateikiamas išsamesnis darbuotojų atrankos proceso personalo kompetencijų nuomai atvaizdas.





Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Personalo nuomos agentūros „McKenzie Secondment“ duomenimis<sup>3</sup>

#### 4 pav. Nuomojamo darbuotojo atrankos procesas

Nuomojamo darbuotojo atrankos procesas prasideda nuo keliamų kriterijų apibrėžimo ir darbuotojų kvalifikacijų apibrėžimo. Tuomet yra matomi galimi kandidatai. Šie dešimt žingsnių atspindi visus galimus veiksmus, kurių imtųsi nuomojanti organizacija. Ketvirtame žingsnyje, atrenkant potencialius kandidatus ir atmetant netinkamus, pastarieji dar turi galimybę dalyvauti atrankoje tuo atveju, jei tarp atrinktųjų nebus tinkamo. Taip pat netinkantiems kandidatams yra sudaromos galimybės kelti arba keisti kvalifikaciją ar karjeros kryptį. Nuomojanti organizacija suteikia savo darbuotojams puikias karjeros vystymo ar mokymosi galimybes.

Tinkami kandidatai yra kviečiami į interviu, kurio metu bandoma išsiaiškinti darbuotojo tinkamumas ir pačio žmogaus motyvacija imtis tam tikro projekto. Pasibaigus interviu dar kartą įvertinami visi kandidatai: arba išrenkamas tinkamiausias, arba grįžtama prie netinkamų. Taip pereinama į dar vieną etapą, kuomet sudarinėjamas konkrečių darbų planas, darbo terminas ir grafikai. Tinkamiausias kandidatas dar kartą kviečiamas į pokalbį, o jam sutikus ruošama ir pasirašoma trišalė terminuota sutartis.

Darbo nuoma reiškia trijų lygmenų santykius tarp darbuotojo, laikino įdarbinimo įmonės ir laikino darbo naudotojo. Pagal idealų darbo nuomos modelį laikino įdarbinimo įmonė turėtų

<sup>3</sup> „McKenzie Secondment“ [http://www.secondments.com/seconding\\_process.html](http://www.secondments.com/seconding_process.html)

sudaryti dvejopas sutartis: pirma, laikino įdarbinimo sutartį su laikinu darbuotoju, ją apibrėžia Darbo kodeksas, ir antra, darbo nuomos sutartį su įmone, kuriai išnuomojamas specialistas – ši sutartis sudaroma pagal Civilinio kodekso normas. Darbuotoją išsinuomojusi įmonė turi nustatyti laikino darbuotojo darbo tvarką ir gauti iš jo specifines paslaugas – kitaip tariant, atliekamus darbus. Šiuos santykius turi reguliuoti darbo teisė ir būsimasis Darbo nuomos įstatymas.

*Personalo kompetencijų nuomos procesas yra įtakojamas trijų skirtingų lygmenų: aplinkos, organizacijos ir individualaus ar grupės lygmens. Darbo nuomos procese dalyvauja trys šalys: nuomojanti organizacija, nuomojamas darbuotojas, laikino įdarbinimo įstaiga. Personalo kompetencijų nuomos procese pats svarbiausias yra personalo atrankos procesas, kuomet yra renkamas tinkamiausias ir kompetentingiausias reikiamai pozicijai darbuotojas.*

### **1.3. Personalo kompetencijų nuomos privalumai ir trūkumai**

Kiekvienas organizacijoje vykstantis procesas turi privalumų ir trūkumų. Personalo kompetencijų nuoma – teigiamas reiškinys, tačiau jis taip pat gali turėti ir neigiamų pusių. D. Torrington, L. Hall, S. Taylor (2008) teigia, kad darbuotojo nuoma yra naudinga, kuomet organizacija nori sumažinti personalo valdymo veikloms skiriamą biudžetą. Bet tam, kad pasiekti aiškia ir apibrėžta naudą, reikalinga ilgametė patirtis visų nuomoje dalyvaujančių šalių: nuomojančios personalą agentūros, pačio darbuotojo ir personalą priimančių organizacijų.

Kaip teigia *Sophus projektu* (2009) komanda, personalo kompetencijų nuoma ypač naudinga, kai įmonei skubiai reikia darbuotojo, darbuotojui neskiriamas etatas, darbuotojas reikalingas laikinai. Pasak *Starjobs* (2009), personalo nuoma naudinga įmonei ne tik tuo, kad teikia papildomus darbuotojus, nepadidindama įdarbintų asmenų skaičiaus, bet it tuo, kad teikia darbuotojus naujų didelių projektų pradžiai, pašalina papildomą darbo krūvį, susijusį su administravimu ir finansų tvarkymu, sumažina išlaidas darbuotojų paieškai bei atrankai.<sup>4</sup>

Personalo nuomos, laikino įdarbinimo paslaugas teikianti įmonė *Instant Support* (2009) savo internetinėje svetainėje teigia, kad personalo nuomos pritaikymo ir panaudojimo galimybėms ribų nėra. Ši paslauga yra naudinga tiek trumpalaikiams projektams atlikti, tiek ilgalaikiams projektams vystyti. Trumpalaikiai darbai ar užsakymai, aplinkos tvarkymas bei priežiūra, patalpų valymo bei priežiūros darbai, pagalbinių darbai, pavadavimo darbai atostogų metu.<sup>5</sup>

Kompanija *Simplika* (2009) pateikia tokius personalo nuomos paslaugos privalumus kaip plėtojamas verslas nedidinant darbuotojų skaičiaus, tiksliai kontroliuojamas biudžetas, išvengiama įmonės efektyvumo sumažėjimo atostogų metu, negaištamas laikas personalo paieškai, jo

---

<sup>4</sup> „Starjobs“. <http://www.starjobs.lt/index.php?page=employer#PN>

<sup>5</sup> UAB „Instant support“. <http://www.instantsupport.lt/index.php/darbdaviams/personalo-nuoma.html>

administravimui ir darbo priemonių užtikrinimui, lankstus darbuotojo priėmimo ir atleidimas, koncentracija į esmines organizacijos veiklas.<sup>6</sup>

Apskritai, personalo kompetencijų nuomai teikiamas prioritetas dėl daugybės privalumų<sup>7</sup>:

- finansinė nauda - nuomoti darbuotoją apsimoka finansiškai;
- kompetentinga atranka - kiekvienas darbuotojas atidžiai ir atsakingai atrenkamas pagal kliento reikalavimus;
- darbuotojų tobulėjimas - darbuotojai nuolat dalyvauja mokymuose priklausomai nuo jų atliekamo darbo, kliento pageidavimų, asmeninių kompetencijų;
- išlaikoma kvalifikacija - nuomojamas personalo dėl savo darbo pobūdžio, atitinkamų jam keliamų reikalavimų, kompetentingos atrankos ir nuolatinių mokymų išlaiko aukštą kvalifikaciją;
- teisiniai santykiai - nuomojant darbuotojus išlaikomi patogūs ir patikimi dviejų juridinių asmenų santykiai;
- nėra darbdavio įsipareigojimų - išsinuomavus darbuotoją klientas nebeturi tokių darbdavio įsipareigojimų: dėl darbuotojo atleidimo, darbo vietos, laiko, pareigų, funkcijų, atlyginimo pakeitimo, rūpinimosi atostogomis ar darbų sauga;
- efektyvumas – naudodamasis personalo nuoma, klientas taupo laiką, žmogiškuosius ir biuro resursus, gali koncentruotis ties pagrindine veikla.

Anot CIPD, darbuotojų nuomos laikotarpio trukmė priklauso nuo aplinkybių. Trumpalaikė darbuotojo nuoma trunka mažiau negu 100 valandų (dažnai dalį darbo dienos). Ilgalaikė darbuotojo nuoma gali trukti metus ar daugiau. Organizacija gali nuspręsti nuomoti, bet kurį darbuotoją, arba taikyti apribojimus ir nuomoti tik vadovus, techninius ir kitos srities specialistus, talentingus darbuotojus, talentų ugdymo programos dalyvius ar tam tikra darbo stažą turinčius darbuotojus. Paprastai nuomos laikotarpiu atlyginimą nuomojamam darbuotojui moka jį skyrusi organizacija. Komercinės nuomos atveju šias sąnaudas vėliau kompensuoja priimančioji organizacija.

Darbuotojai gali būti nuomojami kitam tos pačios organizacijos skyriui arba kitai organizacijai. Personalo kompetencijų nuoma organizacijos viduje - tai vertinga profesinės raidos galimybė darbuotojams, ypač jei organizacijos struktūra nėra itin hierarchinė, o karjeros galimybės ribotos. Darbuotojų kompetencijų nuoma tinkama ir trumpalaikėms užduotims ar projektams. Tokiu atveju darbuotojas įgyja patirties ir naujų gebėjimų be trikdančios būtinybės pereiti dirbti kitur ir išlaiko galimybę vėl tęsti darbą buvusioje darbovietėje. Pagrindinis trūkumas visoms šalims yra tas, kad darbuotojo kompetencijų nuoma organizacijos viduje nesuteikia visiškai naujos patirties, kurios suteikia darbuotojų kompetencijų nuoma kitai organizacijai.

<sup>6</sup> „Simplika“. <http://www.simplika.lt/?peaID=42&subID=65&lng=lt&modID=209>

<sup>7</sup> „Sophus Projektai“. <http://www.sophus.lt/index.php?id=30>

Personalo kompetencijų nuoma kitai organizacijai gali būti naudinga visoms trimis šalims, nes tai galimybė visų pirma priimančiai organizacijai ir darbuotojui, o galiausiai ir nuomojamą darbuotoją skiriančiai organizacijai susipažinti su kitokia darbo praktika. Visgi, labai svarbu, kad visos trys šalys visiškai suvoktų savo atsakomybę šioje situacijoje. Prieš prasidedant darbuotojo nuomos procesui, reikia visiškai įsigilinti į tam tikrus klausimus, tokius kaip:

- Personalo kompetencijų nuomos laikotarpio apibrėžimas;
- Atlygio mokėjimas, kuri šalis mokės už viršvalandžius, priedus, kuri dengs mokymo ir kitas išlaidas;
- Darbuotojo drausmės ir pavaldumo klausimai;
- Personalo kompetencijų nuomos ilgam laikotarpiui atveju, jo veiklos ir profesinės raidos vertinamas;
- Draudimu nuo nuostolių, atsirandančių dėl įsipareigojimo atlyginti žalą;
- Ryšių palaikymas su išnuomotu darbuotoju;
- Personalo kompetencijų nuomos laikotarpio pabaiga.

Labai svarbu, kad visos šalys aiškiai suvoktų savo ir viena kitos pareigas, lūkesčius, atskaitomybę ir veiklos tikslus.

Priimančio darbdavio santykiai su nuomojamu darbuotoju skiriasi nuo jo santykių su etatiniais darbuotojais. Priimantis darbdavys turi žinoti, kada nuomojamas darbuotojas ketina atostogauti, tačiau jis tiesiogiai neatsako už tai, kad darbuotojas būtų išleistas atostogų ar kad jam būtų sumokėti atostoginiai. Dėl tokių išlaidų atlyginimo priimantis darbdavys tariasi su nuomojamą darbuotoją skiriančiu darbdaviu. Priimantis darbdavys neatsako už nuomojamo darbuotojo drausminimą, tačiau pageidautina, kad jis turėtų mechanizmą, kuriuo remdamasis galėtų pareikalauti, kad nuomojamą darbuotoją skiriantis darbdavys pradėtų drausminimo procedūrą. Be to, priimantis darbdavys gali nuspręsti, kad netinkamas nuomojamo darbuotojo elgesys yra priežastis nutraukti darbuotojo nuomos sutartį. Tokia sutartis gali būti nutraukta ir dėl ilgalaikės nuomojamo darbuotojo ligos. Jei šie klausimai nebus aptarti prieš pasirašant darbuotojo nuomos sutartį, gali būti, kad tokią sutartį pasirašantys darbdaviai, ypač priimantis darbdavys, darbuotojų nuomos teikiamos naudos nepajus, ypač jei bus vengiama spręsti personalo problemas.

Būna atvejų, kai darbdaviai išleidžia darbuotojus padirbėti savanorių organizacijose net ir trumpam, pavyzdžiui, šimtui valandų (per tam tikrą laikotarpį arba vienu kartu). Tokia darbuotojo nuoma paprastai apmokama iš ryšiu su bendruomene biudžeto. Organizacijoms vis labiau įsisąmoninant savo socialinę atsakomybę, tokia darbuotojų nuoma populiarėja.

Darbuotojų nuomos teikiama nauda gali būti įvardinama skirtingoms procese dalyvaujančioms šalims, kaip pateikta 1 lentelėje.

### Darbuotojo nuomos teikiamos naudos skirtingoms šalims

Darbuotojo nuomos procese dalyvaujanti šalis	Patiriama nauda
Nuomojamas darbuotojas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• įgyja platesnių karjeros ir asmeninės raidos galimybių, negu įgytų dirbdamas savo darbo vietoje;</li> <li>• įgyja vertingos projektų valdymo patirties;</li> <li>• gali pasitikrinti ir pritaikyti konkrečius gebėjimus kitokioje organizacinėje aplinkoje;</li> <li>• įgyja naujų įgūdžių ir patirties, dirbdamas iššūkių kupinose srityse.</li> </ul>
Nuomojamo darbuotojo darbdavys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pagerina darbuotojų įgūdžius, gebėjimą dirbti komandoje ir skirtingas funkcijas atliekančių darbuotojų gebėjimą keistis informacija;</li> <li>• pakelia darbuotojų dvasią ir motyvaciją;</li> <li>• praplečia pažintis;</li> <li>• įgyja gero darbdavio, kuris rūpinasi bendruomenės raida, reputaciją.</li> </ul>
Priimančioji organizacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gauna pagalbą, reikalingą projektui įgyvendinti;</li> <li>• gali pažvelgti į save iš šalies.</li> </ul>

Šaltinis: lentelė sudaryta autorės pagal CIPD – Darbuotojų profesinės raidos institutas (2009).

Kaip galima matyti 1 lentelėje, visos trys, personalo nuomos procese dalyvaujančios šalys, patiria nemažai naudų, laimi ne tik nuomojanti ar priimanči organizacija, bet ir pats darbuotojas. Jis turi galimybę pagerinti savo įgūdžius, įgyti patirties, plėsti akiratį. Savo ruožtu laimi ir nuomojanti darbuotoją organizacija, ir priimančioji, kuomet sudaroma abi šalys tenkinanti terminuota darbo sutartis. Taip pat pateikiami ir galimi darbo nuomos trūkumai skirtingoms šalims (2 lentelė).

### Galimi darbuotojų nuomos trūkumai

Darbuotojo nuomos procese dalyvaujanti šalis	Galimi trūkumai
Nuomojamas darbuotojas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gali būti sunku grįžti į senąsias pareigas nuomos laikotarpiui pasibaigus</li> </ul>
Nuomojamo darbuotojo darbdavys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gali tekti susidurti su nepatenkintais darbuotojais, kurie nebuvo parinkti nuomoti.</li> </ul>
Priimančioji organizacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gali kilti sunkumų dėl to, kad nuomojamas darbuotojas nesugeba prisitaikyti prie organizacijos kultūros.</li> </ul>

Šaltinis: lentelė sudaryta autorės pagal CIPD – Darbuotojų profesinės raidos institutas (2009).

Dažniausiai nuomojamos darbuotojų veiklos yra pagalbinės paskirties, kurioms piskiriamos: valymo paslaugos, apsaugos darbuotojų paslaugos, barmenai ir padavėjai, vairuotojai ir statybininkai.

Darbuotojų nuoma galima skirtingose įmonėse nuomojant skirtingos kvalifikacijos ir kompetencijų žmonių išteklius:

- aukštesnio rango valstybės tarnautojai nuomojami pramonės sektoriui, kad įgytų patirties privačiame sektoriuje;
- žemesniosios ar vidurinėsios grandies vadovai nuomojami savanorių programoms, kad įgytų vadovavimo projektams ir lyderystės patirties;
- technikos specialistai nuomojami dirbti tiekėjų ar užsakovų įmonėse, kad įgytų darbo kitoje tiekimo grandinės dalyje patirties;
- mokytojai nuomojami dirbti pramonės įmonėse, kad susipažintų su pramonės įmonių kultūra ir praktine veikla;
- vidurinėsios grandies ar aukščiausio rango vadovai nuomojami dirbti įvairiose organizacijose, kad įgytų lyderystės kitoje organizacijoje patirties.

Darbuotojus nuomotis tinkama įvairiems darbams, tokiems kaip: apžvalginiam projektui, naujai iniciatyvai diegti, politikai rengti, konkrečiai ribotos trukmės užduočiai arba užduočiai, kurios ateitis neaiški, atlikti, trumpam susipažinti su nauja veiklos sritimi, prieš pereinant į ją dirbti nuolatos.

*Paminėtina, kad personalo kompetencijų nuoma tai nėra tik darbuotojo perkėlimas į kitą tos pačios organizacijos skyrių. Darbuotojo kompetencijų nuoma – tai laikinas darbuotojo ar jų grupės darbas pas darbo naudotoją tam tikrą nustatytą laikotarpį. Savo ruožtu, personalo kompetencijų nuoma – darbo organizavimo forma, kai darbuotojas, sudaręs darbo sutartį su laikino įdarbinimo įstaiga yra laikinai (apibrėžtam tarp įstaigų laikotarpiui) perleidžiamas kitai įstaigai – laikino darbo naudotojui, kurio naudai ir kurio vadovaujamas atlieka savo darbo funkcijas.*

*Darbuotojo kompetencijų nuomos procesas prasideda nuo priimančiai organizacijai reikalingo specialisto kompetencijų ir kriterijų nustatymo. Personalą nuomojanti organizacija pagal gautus kriterijus atrinka tinkamiausius darbuotojus, teikia darbuotojams mokymus ir įvairius kvalifikacijų kėlimo kursus, bei atlieka interviu norint atrinkti pačius tinkamiausius. Kuomet darbuotojas atrinktas yra sudaroma visas sutartyje dalyvaujančias šalis tenkinanti sutartis. Sutartis turi būti sudaryta remiantis Civiliniu kodeksu ir kitais jau galiojančiais teisiniais nuostatais.*

*Personalo kompetencijų nuoma sudaro palankias galimybes darbuotojų profesinių kompetencijų plėtrai, karjerai, bendradarbiavimui tarp institucijų, veiksmingesniam žmonių išteklių panaudojimui, inovacijų švietime įgyvendinimui, naujos bendradarbiavimo kultūros formavimui.*

## 2. PERSONALO KOMPETENCIJŲ NUOMOS EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Šiame skyriuje nagrinėjamas teisinis darbo nuomos reguliavimas, nagrinėjamos Lietuvos įmonės, teikiančios personalo kompetencijų nuomos paslaugas, taip pat apžvelgiama esama situacija, bei sudaromas personalo kompetencijų nuomos panaudojimo modelis.

### 2.1. Teisinis personalo kompetencijų nuomos reguliavimas

Kiekviena oficiali, nešanti pelną veikla turi būti reguliuojama tam tikrų teisės aktų ar šalies įstatymų. Personalo kompetencijų nuoma visoms trimis procese dalyvaujančioms ir sutartį pasirašiusioms šalims yra naudinga, todėl daugelyje pasaulio šalių ši paslauga yra plačiai paplitusi ir populiari. Lietuvos teisės aktuose darbo nuoma vis dar yra nereglementuota, tačiau Lietuvoje egzistuoja apie keliolika bendrovių siūlančių darbuotojų kompetencijų nuomos paslaugą. Daugelis įmonių, norinčių teikti šią paslaugą susiduria su kliūtimis, nes Lietuvos įstatymuose nėra netgi darbo nuomos sampratos. Tuomet iškyla daug neaiškumų visoms paslaugoje dalyvaujančioms ir pasirašančioms sutartį pusėms. Yra neapibrėžta, kas turėtų kompensuoti darbuotojui nesumokėtą atlyginimą, ar kokios yra jo socialinės garantijos.

Kuomet nėra aiškaus teisinio reglamentavimo, su iššūkiais susiduria ne tik darbuotojus išsinuomojusios bendrovės, bet ir patys darbuotojai. Taip pat įmonės, kurios nori teikti darbuotojų nuomos paslaugas, yra priverstos laviruoti tarp įvairių teisės nuostatų, be to, negali plėsti savo verslo ir patenkinti vis didėjančios laikinųjų darbuotojų paklausos.

Šiuo metu dar tik rengiamas Darbo nuomos įstatymas, kuris turėtų palengvinti paslaugos teikimo reguliavimą. Remiantis *Verslo žinių* (2008) pateikta informacija, šiuo metu galioja keletas teisės aktų:

- 2004 m. buvo ratifikuota Tarptautinės darbo organizacijos konvencija „Dėl privačių įdarbinimo agentūrų“, kuri įpareigoja Lietuvą, kaip Tarptautinės darbo organizacijos narę, savo nacionaliniais įstatymais reglamentuoti privačių įdarbinimo agentūrų veiklos sąlygas, šiuose teisės aktuose įtvirtinti tinkamą šių agentūrų darbuotojų apsaugą.
- 2005 m. Lietuvoje priimtas Garantijų komandiruotiems darbuotojams įstatymas, kuriame įtvirtinta, kad įstatymas taikomas, kai darbuotojas siunčiamas laikinai dirbti kitos valstybės narės teritorijoje kaip laikino įdarbinimo įmonės darbuotojas.
- 2007 m. Lietuvos Respublikos darbo nuomos įstatymo koncepcija.
- 2008 11 19 Europos Parlamento ir tarybos direktyva 2008/104/EB dėl darbo per laikinojo įdarbinimo įmones.

Ateityje atsirasisiantis Darbo nuomos įstatymas turėtų apibendrinti daugelį jau galiojančių nuostatų ir išspręsti daugelį su darbo nuomos reglamentavimu susijusių problemų. Šiuo metu kyla nemažai problemų dėl to, kad darbo nuomos sąlygos dažniausiai neatitinka darbo nuomos požymių.

Pati didžiausia problema – paslaugų sutarčių vykdymą apibrėžia Civilinio kodekso normos, tačiau darbo nuomos santykiuose neišvengiamai susiduriama su darbuotojų, taip pat atitinkamas paslaugas teikiančių ir jomis besinaudojančių įmonių teisėmis ir pareigomis darbo santykių srityje. Šiuos santykius Lietuvoje gana griežtai reguliuoja darbo teisės normos, gerokai besiskiriančios nuo civilinės teisės normų, todėl šios darbo santykiuose gali būti taikomos itin ribotai.<sup>8</sup>

Būsimasis įstatymas nustatys aiškias darbo nuomos sąlygas, kurios suteiks įmonių veiklai aiškumo, išspręs daugelį kol kas probleminių klausimų. Kita vertus, jis gali daryti įtaką jau šiandien praktikoje nusistovėjusiems vadinamosios darbuotojų nuomos santykiams. Vyriausybės patvirtinta Darbo nuomos įstatymo koncepcija jau dabar gali atskleisti esminius būsimo reglamentavimo bruožus ir jų pobūdį. Būsimasis Darbo nuomos įstatymas turi atlikti keletą funkcijų:

1. Reglamentuoti darbo nuomos sąlygas, bei suteikti teisę darbo nuoma besiverčiančioms įmonėms užsiimti atitinkamų paslaugų teikimu ir savo veiklos plėtimu.
2. Užtikrinti laikinų darbuotojų teises ir interesus.
3. Padėti išspręsti darbdavių problemas, kuomet susiduriama su darbuotojų trūkumu.

Aišku tik tiek, kad teikti darbuotojų nuomos paslaugas galės tos institucijos, kurios yra įgaliotos – išduotą licenciją turinčios bendrovės. Tos įmonės, kurios jau dabar teikia darbo nuomos paslaugas, turės gauti licenciją arba nutraukti paslaugų teikimą. Licencijų išdavimo, panaikinimo, licenzijuojamos veiklos sąlygas ir kitus aspektus turi nustatyti Vyriausybė. Darbo nuomos įstatymas leis sudaryti terminuotas ir neterminuotas laikino darbo sutartis.

Kaip teigia advokatė J. Judickienė (2008), darbo užmokestį darbuotojui moka laikino įdarbinimo įmonė, tačiau tam tikrais atvejais darbuotojo darbo užmokestis negalės būti mažesnis nei laikino darbo naudotojo mokamas darbo užmokestis savo darbuotojams, atliekantiems tas pačias funkcijas. Vadinasi, laikino įdarbinimo įmonė ir laikino darbo naudotojas turės reguliariai keistis informacija apie darbo užmokesčio dydį – drauge iškils ir konfidencialumo užtikrinimo problema. Laikinam darbuotojui turės būti taikoma paslaugas išsinuomojusios bendrovės nustatyta darbo ir poilsio laiko tvarka, taikoma ir nuolatiniams įmonės darbuotojams. Kitaip tariant, darbo ir poilsio laiko atžvilgiu laikinam darbuotojui negalima sudaryti mažiau palankių sąlygų.

Darbo saugos ir sveikatos reikalavimų vykdymą turės užtikrinti darbuotoją išsinuomojusi bendrovė taip pat ji turės kompensuoti žalą, jei laikinas darbuotojas patirs sveikatos sužalojimų. Laikino darbo naudotojas ir laikino įdarbinimo įmonė bus atsakingi už bet kurio iš jų įsipareigojimų darbuotojui nevykdymą. Vadinasi, jei laikino įdarbinimo įmonė nesumokės darbuotojui

---

<sup>8</sup> „Verslo žinios“ <http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1059&id=940620>



priklausančio darbo užmokesčio ar kitaip pažeis darbo užmokesčio tvarką, laikino darbo naudotojas taip pat turės už tai atsakyti.

Darbo nuomos įstatymas taip pat turėtų apimti ir kitus aspektus, tokius kaip: laikino darbuotojo teisės laikino darbo naudotojo kolektyvinės sutarties atžvilgiu, laikino darbuotojo informavimas, mokymas ir kvalifikacijos kėlimas.

Advokatų kontora *Jurex* (2007) išskiria tokius darbo nuomos teisinius aspektus:

1. Pagal idealų darbo nuomos modelį laikino įdarbinimo įmonė turėtų sudaryti dvejopas sutartis: laikino įdarbinimo sutartį su laikinu darbuotoju ir darbo nuomos sutartį su įmone, kuriai išnuomojamas specialistas;
2. Darbuotoją išsinuomojusi įmonė turi nustatyti laikino darbuotojo darbo tvarką ir gauti iš jo specifines paslaugas – atliekamus darbus;
3. Teikti darbuotojų nuomos paslaugas galės tik įgaliotosios institucijos išduotą licenciją turinčios bendrovės.
4. Pagal būsimąjį įstatymą bus galima sudaryti terminuotąsias ir neterminuotąsias laikino darbo sutartis.
5. Darbo užmokestį darbuotojui moka laikino įdarbinimo įmonė.
6. Laikinam darbuotojui turės būti taikoma paslaugas išsinuomojusios bendrovės nustatyta darbo ir poilsio laiko tvarka, taikoma ir nuolatiniams įmonės darbuotojams.
7. Darbo saugos ir sveikatos reikalavimų vykdymą turės užtikrinti darbuotoją išsinuomojusi bendrovė.

Būsimasis darbo nuomos įstatymas gali ne tik palengvinti šios paslaugos teikimą, bet ir sukelti kontraversišku nuomonių. Profesinių sąjungų atstovų nuomone, rengiant įstatymą būtina atkreipti dėmesį, kad personalo nuomos kompanijos išstumia iš įmonių nuolatinis darbuotojus, mažina darbo užmokestį ir kitas socialines garantijas. Taip pat laikini darbuotojai turi menkesnes galimybes jungtis į organizacijas ir ginti savo interesus. Laikinojo įdarbinimo įmonių asociacijos prezidentė Rita Sokovienė tikisi, jog priėmus darbo nuomos įstatymą darbo nuomos santykiai taps įprasti ir Lietuvoje.

Kuomet Lietuvos teisinis personalo kompetencijų nuomos reguliavimas dar sunkiai apibrėžiamas įstatymais, kitose pasaulio šalyse šis dažnai pasitaikantis procesas reglamentuojamas ne vieno teisės akto. Jungtinių Amerikos Valstijų ir Lietuvos teisinio reglamentavimo palyginimą atskleidžia 3 lentelė.

**JAV ir Lietuvos personalo kompetencijų nuomos teisinio reglamentavimo palyginimas**

JAV	Lietuva
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>JAV Federalinė konstitucija</b> apima šimtus teisės aktų, kurie reglamentuoja ne tik personalo kompetencijų nuomą, bet apskritai darbo santykius. Įstatymus administruoja Federalinis Darbo departamentas. Pagal JAV Federalinę konstituciją yra kreipiamas didelis dėmesys į lygias galimybes, diskriminaciją dėl tam tikrų priežasčių (rasė, lytis, amžius).</li> <li>• <b>Bendra teisinė sistema</b> apibrėžia paprastus darbdavio ir darbuotojo santykius, kuriais vadovaujasi ir personalo kompetencijų nuomos atvejais.</li> <li>• <b>Valstijų įstatymai</b> arba darbdaviai suteikia draudimus nuo nelaimingų atsitikimų, garantuoja medicininį draudimą (galimas net iki 18 mėn. po darbo įvykdymo), tačiau įstatymais neapibrėžtas išeitinių išmokų mokėjimas.</li> <li>• <b>Sąjungos</b> atstovauja darbuotojus ir jų interesus. Darbuotojai, nuomojantys savo kompetencijas taip pat buriasi į sąjungas.</li> <li>• <b>Sąžiningas darbo standartų įstatymas</b> (The Fair Labour Standards Act) reguliuoja darbo užmokestį ir viršvalandžių apmokėjimą privačiame ir valstybės sektoriuje.</li> <li>• <b>Darbuotojo laisvo pasirinkimo įstatymas</b> (Employee Free Choice Act) palaiko laisvą darbuotojo valią pasirinkti darbdavį.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Civilinis kodeksas</b> reglamentuoja paslaugų sutarčių sudarymą, jų vykdymą, nutraukimą ir atsakomybę.</li> <li>• <b>Darbo teisės normos</b> reguliuoja darbo santykius.</li> <li>• <b>2007 m. birželio 6 d. Vyriausybės patvirtina Darbo nuomos įstatymo koncepcija</b> atskleidžia esminius būsimo reglamentavimo bruožus ir jų pobūdį.</li> </ul>

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis internetinio portalo <http://www.outsourcing-law.com/> duomenimis.

3 lentelėje galima matyti, kad JAV teisinėje sistemoje personalo kompetencijų nuoma yra aiškiai apibrėžta ir reglamentuojama šalies įstatymų. Jungtinėse Amerikos Valstijose yra daugiau nei 2,5 milijonai laikinų – išnuomotų darbuotojų. Taip pat, didžiosios informacinių technologijų srityje dirbančios bendrovės nuomojasi kvalifikuotą, tačiau žymiai pigesnę darbo jėgą Indijoje ar kitose Azijos šalyse. Personalo kompetencijų nuoma naudojasi tokios kompanijos kaip: AMEX, British Airways, IBM ir dar tūkstančiai kitų.

*Nors laikinojo darbo nuomos įstatymo koncepcija patvirtinta 2007 metais, iki šiol šių darbo santykių sritį reglamentuojančio įstatymo nėra. Europos Sąjungos direktyva įpareigojo Lietuvą įstatymą priimti iki 2011 m. gruodžio 5 d.*

*Ekspertai prognozuoja, jog ekonomikai atsigaunant įmonės neskubės didinti darbuotojų skaičiaus, todėl personalo kompetencijų nuoma, augant užsakymų srautui, sparčiai populiarės. Verslininkai teigia, kad personalo kompetencijų nuoma leidžia elgtis kur kas lanksčiau nei darbo sutartis.*

## **2.2. Personalo nuomos paslaugas Lietuvoje teikiančių įmonių bei užsienio valstybių praktikos apžvalga**

Anot I. Bakanauskienės (2008), šiandien Lietuvoje „Lietuvos organizacijų kataloge“ skelbiasi apie 170 organizacijų, teikiančių įdarbinimo paslaugas, o prie jų priskiriamos valstybinės

darbo biržos, darbo rinkos mokymo tarnybos ir privačios organizacijos, teikiančios įvairias paslaugas (4 lentelė).

4 lentelė

### Personalo valdymo paslaugas Lietuvoje teikiančios organizacijos ir jų veiklų aprašymas

Organizacija	Veiklos aprašymas
<b>Valstybinė Lietuvos darbo birža</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Užregistruoja darbdavių siūlomas laisvas darbo vietas bei viešai skelbia darbo biržos centruose, spaudoje, internetinėje svetainėje ir kituose šaltiniuose;</li> <li>• Atlieka reikalingų darbuotojų paiešką ir atranką pagal darbdavio keliamus reikalavimus;</li> <li>• Informuoja apie padėtį darbo rinkoje, tendencijas, prognozę;</li> <li>• Informuoja apie darbuotojų mokymo, kvalifikacijos kėlimo galimybes, sąlygas, vietą ir konsultuoja šiais klausimais;</li> <li>• Informuoja ir pataria įdarbinant užsieniečius Lietuvoje;</li> <li>• Informuoja apie nedarbo prevencinių priemonių taikymą grupės darbuotojų atleidimo atveju ir konsultuoja šiais klausimais.</li> </ul>
<b>Tarpininkavimo organizacijos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privati personalo valdymo paslaugas teikianti įmonė, kuri registruoja darbo ieškančius žmones;</li> <li>• Darbdaviams leidžia naudotis jų turima duomenų baze (dažniausiai internete).</li> </ul>
<b>Įdarbinimo agentūros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalo verbavimas;</li> <li>• Personalo atranka.</li> </ul>
<b>Personalo nuomos agentūros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leidžia darbdaviams ne tiesiogiai samdyti darbuotojus, o sudarant sutartį su tokias paslaugas teikiančiomis organizacijomis;</li> <li>• Nuomoja nekvalifikuotus darbininkus;</li> <li>• Suburia darbininkų brigadas, kurios bus siunčiamos dirbti į turtingesnes ES šalis.</li> <li>• Sudaro su klientu paslaugų teikimo sutartį – taip išnuomoja darbuotoją nuo kelerių mėnesių iki metų.</li> <li>• Atsako už darbuotojų saugą, tvarko visus įdarbinimo dokumentus ir išmoka atlyginimus.</li> </ul>
<b>Personalo valdymo konsultavimo firmos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teikia konsultavimo paslaugas personalo valdymo veikloms (dažniausiai vertinimo, mokymo, karjeros planavimo, darbo užmokesčio);</li> <li>• Juristų konsultacinės firmos paprastai imasi darbų analizės.</li> </ul>
<b>Perverbavimo agentūros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pervilioja į organizaciją pageidaujama asmenį, dirbantį kitoje organizacijoje.</li> <li>• Suranda ir sudomina nauju darbu tuos, kurie kol kas darbo neieško.</li> <li>• Stebi kelis šimtus geriausių, gambiausių specialistų, norinčių daryti karjerą, ir pasiūlo jiems keisti darbą bent porą kartų per metus.</li> <li>• Atrankas vykdo slapčia, visa informacija kruopščiai slepiama.</li> <li>• Pervilioja darbuotojus, turinčius aukštą kvalifikaciją ir 5–10 ar daugiau metų patirtį.</li> <li>• Viliojami ne tik sėkmingai dirbantys kitų įmonių vadovai ir labai kvalifikuoti specialistai, bet ir talentingi eiliniai darbuotojai, žemesnio lygio vadovai, taip pat ypatingų, retų profesijų specialistai, netgi gydytojai ar advokatai.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal BAKANAUSKIENĖ, I., Personalo valdymas. (2008).

4 lentelėje aprašytos įmonės teikia tokias paslaugas kaip: konsultavimas personalo klausimais, personalo atranka ir samda, įdarbinimas užsienyje, personalo mokymas, kvalifikacijos kėlimas, tarpininkavimas (darbo skelbimai), personalo nuoma (laikinasis įdarbinimas). Reikėtų išskirti pagrindinius visų šių su personalu susijusių įmonių veiklos skirtumus.

*Valstybinė Lietuvos darbo birža* prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos ir jos 46 teritorinės darbo biržos įgyvendindamos valstybines užimtumo garantijas darbo rinkoje, padeda ieškantiems darbo žmonėms įsidarbinti, aprūpina darbdavius reikiama kvalifikuota darbo jėga, įtraukia registruotus darbo biržoje asmenis į gyventojų užimtumo programas, moka bedarbiams

nedarbo draudimo išmokas.<sup>9</sup> Lietuvos darbo birža atlieka darbuotojų paiešką, atranką, teikia informaciją apie darbuotojų mokymus, kvalifikacijos kėlimo galimybes, konsultuoja įvairias klausimais, pateikia duomenis apie padėtį darbo rinkoje, tendencijas, prognozę. Darbo birža taip pat teikia ir elektronines paslaugas, tokias kaip darbo skelbimų redagavimas ir elektroninių žinučių siuntimas kandidatams į laisvas darbo vietas. Taip pat sudaromos sąlygos užsieniečiams įsidarbinti Lietuvoje, tuo pačiu ir Lietuvos gyventojams išvykti dirbti į kitas šalis.

*Privačios personalo valdymo paslaugas teikiančios organizacijos.* Šių organizacijų teikiamos paslaugos yra mokamos. Į šių organizacijų veiklą įeina ir tarpininkavimo, įdarbinimo, nuomos, personalo valdymo konsultavimo ar perverbavimo agentūros.

Reikėtų plačiau aptarti *personalo nuomos agentūras*, kurios leidžia darbdaviams ne tiesiogiai samdyti darbuotojus, o sudarant sutartį su tokias paslaugas teikiančiomis organizacijomis. Dažniausiai tokios agentūros nuomoja nekvalifikuotus darbininkus arba nuomoja tą personalą, kuris yra agentūros etatų sąrašė. Šios agentūros suburia darbininkų brigadas, kurios bus siunčiamos dirbti į kitas Europos Sąjungos šalis. Darbdaviai taip pat kreipiasi į tokio tipo agentūras ir tada, kai joms reikia gerų specialistų, gaunančių didelius atlyginimus, trumpam laikui, kadangi juos įforminti ir išlaikyti ilgesnį laiką būtų per brangu. Organizacijos, užsiimančios personalo nuoma, sudaro su klientu paslaugų teikimo sutartį – taip išnuomoja darbuotoją tam tikram nustatytam laikotarpiui. Nuomodamos personalą privačios įdarbinimo agentūros atsako ne tik už darbuotojų saugą, tvarko visus įdarbinimo dokumentus, bet ir moka savo darbininkams atlyginimus. Darbdavys savo ruožtu, taip pat sutaupo lėšų, nes nereikia skirti pinigų darbuotojų paieškai ar padengti gan aukštas atleidimo išlaidas.

2007 metų pavasarį darbo nuomos paslaugas teikiančios įmonės susibūrė į Laikinojo įdarbinimo įmonių asociaciją (LIJA). Asociacija šiuo metu vienija 13 įmonių, tačiau spėjama, kad visoje šalyje tokio veiklos profilio bendrovių yra apie 30. Tai pirmoji ir vienintelė Lietuvoje darbo nuomos praktikus apjungianti institucija, aktyviai dalyvaujanti kuriant darbo nuomos įstatyminę bazę, skatinanti rinkos dalyvius naudotis laikino įdarbinimo paslaugomis emigracijos ir nelegalaus darbo mastams mažinti<sup>10</sup>.

Pagrindinė laikinojo įdarbinimo įmonių veiklos sritis – darbuotojų paieška ir jų nuoma darbo jėgos pritrūkusiam darbdaviui, dažniausia trumpam periodui. Darbo sutartį darbuotojas sudaro su laikinojo įdarbinimo įmone, kuri prisiima didžiąją dalį darbdavio funkcijų.

2007 metais Panevėžyje buvo jaučiamas laikinųjų darbuotojų poreikis. Panevėžio darbo biržos duomenimis, iš visų Panevėžio mieste ir rajone įregistruotų laisvų darbo vietų 14 procentų buvo siūlomos terminuotam darbui. Daugiau nei pusė laisvų darbo vietų įregistruota paslaugų

<sup>9</sup> Lietuvos darbo birža prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerija  
<http://www.ldb.lt/Informacija/Apie/Puslapiai/default.aspx>

<sup>10</sup> Laikinojo įdarbinimo įmonių asociacija <http://www.liia.lt/>

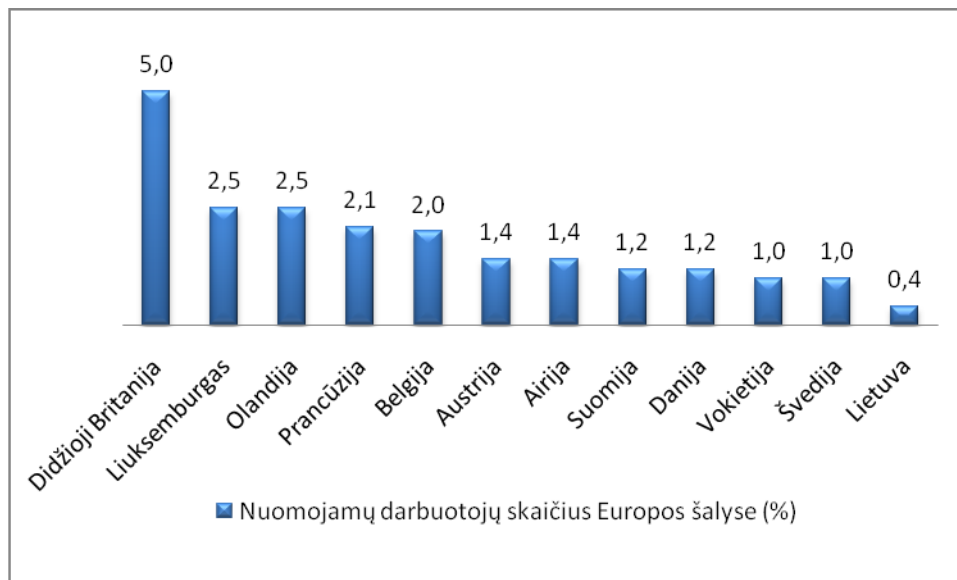
sferoje, beveik trečdalis - pramonėje. Panevėžio darbo biržos direktoriaus pavaduotoja A. Biguzienė teigė, kad laisvos darbo vietos, skirtos terminuotam darbui, dažniausiai užpildomos visos. Įmonėms sunkiau rasti aukštesnės kvalifikacijos darbuotojų nuolatiniam darbui - pagal neterminuotas darbo sutartis įdarbinta 83 procentai bedarbių. Pramonės ir žemės ūkio sektoriuose užregistruota apie trečdalį visų laisvų darbo vietų, tačiau čia buvo didžiausias laikinų darbuotojų poreikis - apie pusę visų laisvų darbo vietų pagal terminuotas darbo sutartis (pramonėje - 222 vietos, žemės ūkyje, medžioklėje, miškininkystėje ir žuvininkystėje - 162). Tarp kitų sričių, kur jaučiamas didesnis nei vidutinis laikinų darbuotojų poreikis, - nekilnojamojo turto rinka, prekyba, transporto priemonių ir buitinės technikos remontas, statyba, viešbučių ir restoranų verslas. Mažiausias „laikinių“ poreikis tokiose veiklose kaip valstybės valdymas, draudimas, finansinis tarpininkavimas ir pan.

Lietuvoje laikinieji darbuotojai yra dar naujas reiškinys, nors darbo nuomos santykiai įprasti visoje Vakarų Europoje jau keliasdešimt metų. Paskutiniu metu darbo nuoma yra sparčiausiai auganti netipinė darbo forma, kurią Europos Parlamentas įpareigojo teisiškai reglamentuoti ir naujas Europos Sąjungos nares. Pasak R. Sokolovienės (2009), Laikino įdarbinimo įmonių asociacijos prezidentės, krizės akivaizdoje laikinų darbuotojų samdymas iš įdarbinimo agentūrų gali padėti įmonėms mažinti sąnaudas<sup>11</sup>. Įmonės gali pasinaudoti žmonių išteklių laikinu įdarbinimu, kai dalis nuolatinų darbuotojų atleista, o reikia pagalbos įgyvendinant itin svarbius verslui projektus ir užsakymus. Toks samdos būdas padeda sutaupyti lėšų ir laiko. Darbdaviams nebereikia rūpintis darbuotojų paieška, įdarbinimo, išdarbinimo, kompensacijų klausimais, nes tuo pasirūpina įdarbinimo agentūra.

Europos Sąjungos statistiniais duomenimis, 2006 m. daugiausia laikinųjų darbuotojų dirbo Didžiojoje Britanijoje - 5 proc. visų dirbančiųjų (1,7 mln.), po 2,5 proc. Liuksemburge ir Olandijoje, 2,1 proc. - Prancūzijoje, 2 proc. - Belgijoje, po 1,4 proc. - Austrijoje ir Airijoje, po 1,2 proc. - Suomijoje ir Danijoje, po 1 proc. - Vokietijoje ir Švedijoje. Lietuvoje laikinųjų darbuotojų nuoma nesiekia procento (5 paveikslas).

---

<sup>11</sup> SIDARAITE, L., (2009). Laikinas darbuotojas tik iš bėdos.  
<http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=3c6accab-a11c-4176-974c-c850e504a18b&RubricID=10000000-0000-0000-0000-111111112224&readcomment=1>



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Europos Sąjungos statistiniais duomenimis

### 5 pav. Nuomojamų darbuotojų skaičius Europos šalyse

Didžiojoje Britanijoje nuomojamo darbuotojo atlyginimas yra mažesnis nei nuolatinio darbininko. Daugelis laikinųjų nuomojamų darbuotojų neturi kasmetinių atostogų, jiems neapmokami nedarbingumo lapeliai. Skandinavijos šalyse: Švedijoje ir Suomijoje, padėtis žymiai geresnė, nes personalo nuomos įmonės yra pasirašiusios tarifines kolektyvines sutartis su laikinųjų darbuotojų profesinėmis sąjungomis. Pagal šias sutartis nuomojamiems ir nuolatiniais darbuotojams turi būti užtikrinamos tos pačios sąlygos. Suomijos darbo biržos duomenimis, apie 15 proc. laikinųjų darbuotojų vėliau tampa nuolatiniais<sup>12</sup>. Dažniausiai laikinų darbuotojų ieško gamybos įmonės, priklausomai nuo užsakymų ir sezoniškumo. Didžiausią paklausą turi žemesnės kvalifikacijos darbininkai, nors naujiems projektams įgyvendinti pasitaiko užklausų ir dėl aukštesnio lygio specialistų.

Nors darbuotojų nuoma dažnai suvokiama kaip nereikšminga veikla, kuria daugiausia praktikuoja didžiosios organizacijos, tai, kad darbas organizuojamas vis lanksčiau, gali įgyti vis daugiau svarbos ateityje. Darbuotojų profesinės raidos instituto (CIPD) atlikto vadovaujančių darbuotojų karjeros galimybių tyrimo duomenimis, darbuotojų nuoma patenka tarp dešimties dažniausiai siūlomų karjeros galimybių, o darbuotojų nuoma išorės organizacijai yra labai veiksminga lyderių profesinės raidos priemonė.

Kaip rodo užsienio specialistų atlikti tyrimai, personalo kompetencijų nuoma gali būti vidinė ir išorinė. Medicinos kompanijos *NHS Harrow* (2007) atlikta analizė parodė, kad personalo kompetencijos gali būti nuomos organizacijos viduje ir kitoms organizacijoms. Taip pat

<sup>12</sup>KAZAKAITIS, J., (2007), Lietuvoje populiarėja darbuotojų nuoma. <http://www.vtv.lt/naujienos/darbo-rinka/lietuvoje-populiareja-darbuotoju-nuoma.html>

paminėtina, jog Didžiojoje Britanijoje specialisto nuomos minimali trukmė – 8 savaitės, bet ne ilgiau nei vieneri metai. Išnuomoto personalo gaunama alga negali būti mažesnė nei gauta prieš nuomos laikotarpį, o socialinės garantijos užtikrinamos tuomet, kai darbuotojas dirba pilnu etatu. Priimančioji organizacija privalo apmokėti visas su keliavimu patirtas išlaidas, o taip pat užtikrinti apmokymus bei reikalingą įrangą darbui atlikti. Tyrime smulkiai aprašyta personalo nuomos procedūra, apibrėžiamas personalo iškėlimas į kitą organizaciją arba kompanijos padalinį kitoje šalyje.

Kitas Jungtinėse Amerikos Valstijose atliktas tyrimas aprašo penkis specialisto praleistus mėnesius priimančiojoje organizacijoje, ir kaip kompetencijų nuoma pasinaudojusi įmonė per 5 minėtus mėnesius gauna metų rezultatus. Dr. J. Young (2003) aprašo, kokias tiesiogines naudas patiria išnuomotas branduolinės technikos vadovas, kuris 5 mėnesius praleido priimančiojoje organizacijoje, lokius konkrečius darbus atliko, kokiose konferencijose dalyvavo bei kaip išaugo jo kompetencijų lygis. Šio tyrimo praktika rodo, kad didžiausią tiesioginę naudą patyrė pats specialistas.

Didžiosios Britanijos mokslininko R. Barkworth (2004) tyrime išskirtos skirtingos personalo nuomos rūšys tiesiogiai susiję su specialistų nuomos priežastimi: vystymosi nuoma, strateginė nuoma, konfliktų prevencijos nuoma, geriausių specialistų nuoma, tarptautinė nuoma. Pastarosios nuomos rūšys susiję su organizacijos vystymusi, strategijos plėtojimu, konfliktų grupėse mažinimu, geriausių specialistų branduolio sudarymu, bei tarptautinės patirties įgyjimu. Kiekviena iš rūšių teikia tiesiogines naudas visoms personalo kompetencijų nuomos procese dalyvaujančioms šalims.

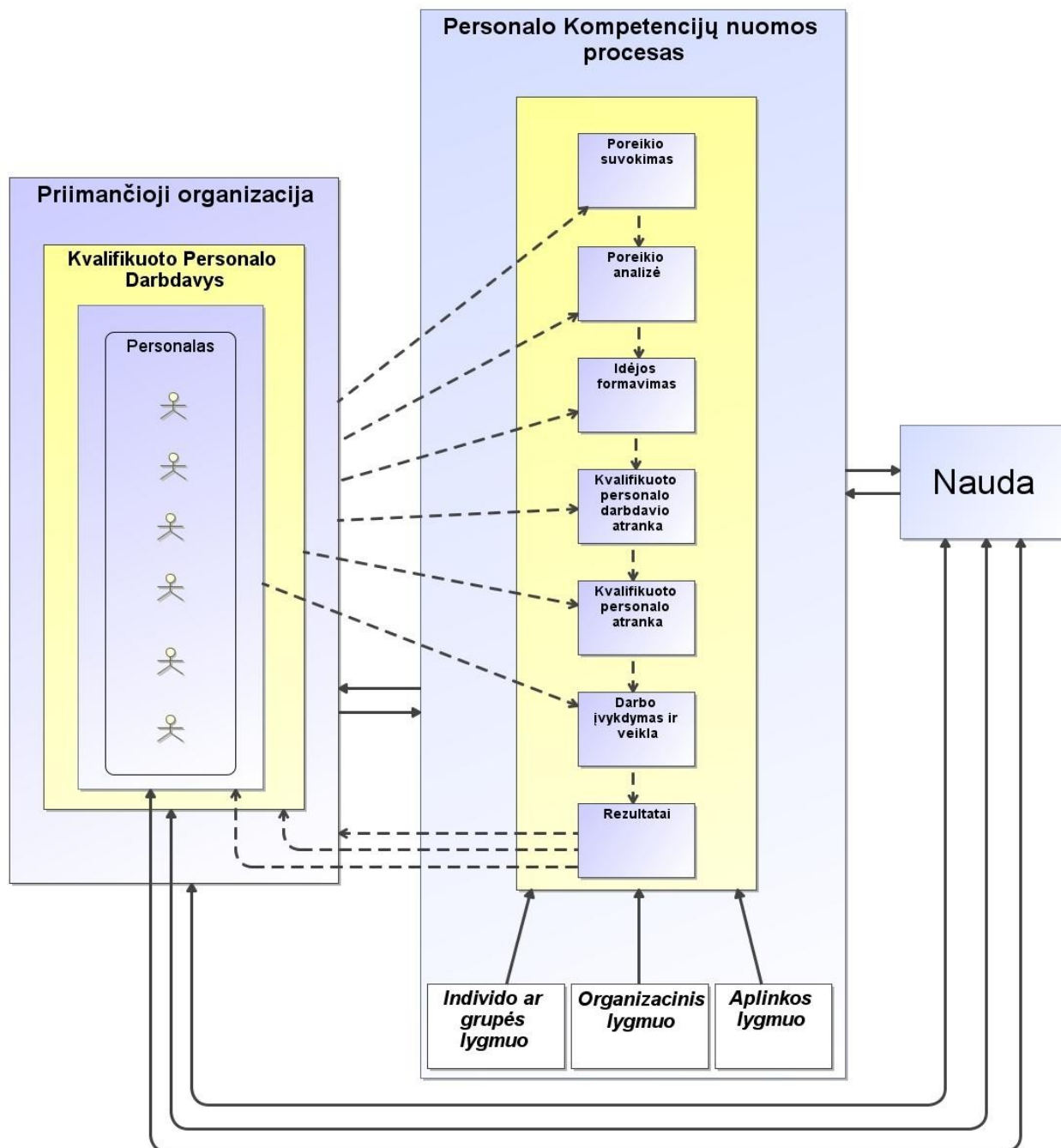
Dar vienas A. Jones (2007) atliktas tyrimas parodo, jog dažniausiai personalo kompetencijų nuoma naudojama didžiosiose pasaulio įmonėse, kuomet prireikia kvalifikuoto specialisto organizacijos padaliniui kitoje šalyje įdiegti arba atlikti ilgalaikius veiklos procesus užsienyje. Tokia kvalifikuoto personalo nuoma vidutiniškai trunka nuo pusės iki dviejų metų. Kvalifikuotam darbuotojui, kuris ilgą laikotarpį dirbo svetimose šalyje, turi būti sudaromos visos sąlygos normaliai gyventi ir dirbti. Tokia nuoma yra didelis karjeros postūmis personalui, greitai ir efektyviai atliktas darbas organizacijai.

*Įmonėms pradedant mokėti ne už darbe praleistas valandas, bet už atliktą veiklą, personalo kompetencijų nuoma tampa pačia efektyviausia darbo forma. Atsiradus poreikiui, atsiranda ir nemažai skirtinga veikla užsiimančių įmonių, kurios gali pasiūlyti personalo nuomą. Personalo nuomos paslaugas teikiančios įmonės susibūrė į Laikinojo įdarbinimo įmonių asociaciją, kuri vienija 13 narių. Lyginant Europos Sąjungos ir Lietuvos praktiką personalo kompetencijų nuomos srityje, galima matyti, kad tai kol kas nepopuliari ir teisiškai nereglamentuota sritis. Lietuvoje išnuomoto personalo mažiau nei 1% visų dirbančiųjų. Daugelis mokslininkų atkreipia dėmesį į personalo kompetencijų ilgalaikę nuomą konkrečioms veikloms atlikti užsienio šalyse. Ši nuoma*

trunka nuo pusės iki trijų metų ir tokia nuoma atsižvelgiant į specialistus įvardijama kaip didelis postūmis karjerai.

### 2.3. Personalo kompetencijų nuomos tyrimo modelis

Išnagrinėjus personalo kompetencijų nuomos aspektus, teisinį reguliavimą, įvairių organizacijų praktiką, sudarytas personalo kompetencijų nuomos tyrimo modelis (6 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autorės

6 pav. Personalo kompetencijų nuomos modelis



Personalo kompetencijų nuomos procese dalyvauja trys šalys: kvalifikuotas personalas, kvalifikuoto personalo darbdavys, priimančioji organizacija. Personalo nuomos procesą sudaro eilė veiksmų, kuriuos atlieka skirtingos šalys tam, kad pasiektų bendrą tikslą – patirtų tiesiogines naudas. Kvalifikuoto personalo nuomos procesas yra įtakojamas skirtingų rūšių lygmenų: individo ar grupės, organizacinio, aplinkos lygmenų.

Personalo kompetencijų nuomos procesas prasideda nuo priimančiosios organizacijos konkretaus darbuotojo poreikio suvokimo. Kuomet yra išanalizuojamas poreikis, reikalingas įvertinimas, kuomet suformuojama idėja ir sprendžiama, kokio darbuotojo reikės konkrečiam darbui, nustatomi atitinkami kriterijai. Vėliau priimančioji organizacija pasirenka agentūrą ar kitą kvalifikuoto personalo darbdavį – tarpininką tarp personalo ir priimančiosios organizacijos. Kvalifikuoto personalo darbdavys atsakingas už atrankos procesą, turintį daug etapų, bei darantį didelę įtaką visam darbuotojo kompetencijų nuomos procesui, kuomet stengiamasi atrinkti patį tinkamiausią, kompetentingiausią žmogų atitinkamam darbui atlikti. Vertinami keli kriterijai ir darbuotojų kompetencijos, vykdomi interviu. Kuomet sudaroma sutartis, darbuotojas atlieka darbus ir veiklas, kuriems jis buvo išnuomotas. Galiausiai galima daryti išvadą ir aptarti konkrečių veiklų rezultatus bei tikėtis grįžtamojo ryšio.

Personalo kompetencijų nuomos procese minėtina svarbi detalė – visų procese dalyvaujančių narių patiriama nauda. Sunku įvardinti narį, kurio patiriama nauda personalo kompetencijų nuomos procese yra didžiausia, čia turbūt reiktų atsižvelgti į jau aptartas teigiamas ir neigiamas šio proceso įtakas skirtingiems šio proceso dalyviams. Nuomojamas darbuotojas ne tik įgyja platesnių karjeros ir asmeninės raidos galimybių, negu įgytų dirbdamas savo darbo vietoje, bet ir vertingos projektų valdymo patirties. Jis gali pasitikrinti ir pritaikyti konkrečius gebėjimus kitokioje organizacinėje aplinkoje, taip pat įgyja naujų įgūdžių ir patirties, dirbdamas iššūkių kupinose srityse.

Kvalifikuoto darbuotojo darbdavys pagerina darbuotojų įgūdžius, gebėjimą dirbti komandoje ir skirtingas funkcijas atliekančių darbuotojų gebėjimą keistis informacija, pakelia darbuotojų dvasią ir motyvaciją, praplečia pažintis, įgyja gero darbdavio, kuris rūpinasi bendruomenės raida, reputaciją.

Priimančioji organizacija patiria konkrečiausią naudą: gauna pagalbą, reikalingą projektui ar konkrečiam darbui įgyvendinti bei gali pažvelgti į save iš šalies.

Taip pat aptartinas skirtingų lygmenų daromas poveikis personalo kompetencijų nuomos procesui. Aplinkos lygmeniui priklauso ne tik teisinė ir politinė padėtis šalyje, bet ir dabartinė pasaulinė ekonominė krizė, visuomenės požiūris, didelis organizacijų konkurencingumas. Taip pat yra organizacinis ir individualus lygmenys, kurie taip pat turi didelę įtaką. Organizacijos strategija

ir konkretus kvalifikuoto darbuotojo poreikis tam tikram projektui ar veiksmui įgyvendinti taip pat daro didelę įtaką.

Paminėtina, kad modelyje apibrėžti personalo kompetencijų nuomos proceso įtakos lygmenys, tiesiogiai veikia procesą ir jame dalyvaujančias šalis. Individo ar grupės lygmuo bei organizacinis lygmuo atitinka mikroaplinką, o aplinkos lygmuo atitinka proceso makroaplinką. A. Žvirblis (2007) išskiria makroaplinkos komponentus: politinė aplinka, teisinė aplinka, sociokultūrinė aplinka, ekonominė aplinka, technologinė aplinka, gamtinė aplinka. Komponentus, darančius įtaką personalo kompetencijų nuomos procesui galima matyti 5 lentelėje kartu su procesą įtakojančiais veiksniais. Žemiau esančioje lentelėje išskirti makroaplinkos elementai ir konkrečiai apibrėžta jų daroma įtaka personalo kompetencijų nuomos procesui.

5 lentelė

#### **Aplinkos lygmens daroma įtaka personalo kompetencijų nuomos procesui**

<b>Makroaplinkos komponentai</b>	<b>Personalo kompetencijų nuomą įtakoiantys makroaplinkos komponentų veiksniai</b>
<b><i>Politinė aplinka</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laisva darbuotojų migracija Europos Sąjungos ribose.</li> </ul>
<b><i>Teisinė aplinka</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalo nuomą reglamentuojančio įstatymo nebuvimas;</li> <li>• Civilinis kodeksas;</li> <li>• Darbo teisės normos.</li> </ul>
<b><i>Ekonominė aplinka</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augantis nedarbas</li> </ul>
<b><i>Technologinė aplinka</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovacijos versle;</li> <li>• Sparčiai tobulėjančios ir sudėtingesnės technologijos.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorės

5 lentelėje išskirti politinės aplinkos veiksniai, tokie kaip laisva darbuotojų migracija Europos Sąjungoje apima kvalifikuoto personalo nuomos galimybę kitose Europos Sąjungos šalyse. Teisinės aplinkos įtaka plačiau aprašyta 2.1. skyriuje. Civilinis kodeksas reglamentuoja paslaugų sutarčių sudarymą, jų vykdymą, nutraukimą ir atsakomybę. Paminėtina, kad personalo kompetencijų nuomos reguliavimui dar neišleistas Darbo nuomos įstatymas, todėl priimančios organizacijos bei kvalifikuoto personalo darbdaviai naudojami Vyriausybės patvirtinti Darbo nuomos įstatymo koncepcija, kuri atskleidžia esminius būsimo reglamentavimo bruožus ir jų pobūdį. Teisinę aplinką taip pat nustato darbo teisės normos.

Aptariant ekonominę aplinką paminėtina, kad Lietuvos Darbo Biržos duomenimis, 2010 m. balandžio 1 d. šalyje buvo registruota 307,1 tūkst. bedarbių ir tai sudarė 14,3 proc. šalies darbingo amžiaus gyventojų.<sup>13</sup> Tokie nedarbo rodikliai leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai sutiks būti

<sup>13</sup> Lietuvos Darbo Birža.

<http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Publikacijos/Attachments/2894/LIETUVOS%20DARBO%20RINKA%202010-03.pdf>

nuomojami neribotam laikui, nes personalui bus aktualu įsidarbinti bet kokiomis sąlygomis ir bet kokiam laikotarpiui.

Personalo kompetencijų nuomos procesą taip pat įtakoja technologinė aplinka, kurios veiksniai: inovacijos versle, nuolat tobulėjančios technologijos priverčia įmones nuomotis specialistus tam, kad eiliniai darbuotojai būtų apmokinti bei supažindinti su naujovėmis.

Aplinkos lygmens daromas poveikis leidžia vertinti personalo kompetencijų nuomos proceso svarbą dabartinėmis rinkos sąlygomis. Tačiau tam, kad būtų galima daryti tikslesnes išvadas apie personalo kompetencijų nuomos panaudojimą Lietuvoje, reikia atlikti tyrimą apie kvalifikuotų darbdavių nuomos praktiką Lietuvos įmonėse.

*Personalo kompetencijų nuomos modelis parodo, kad kiekvienas lygmuo: organizacinis, individualus ir aplinkos turi įtakos kvalifikuoto personalo nuomos procesui. Pastarasis lygmuo daro ženklią įtaką, todėl yra svarbu ištirti personalo kompetencijų nuomos sąlygas Lietuvoje. Kiekviena personalo kompetencijų nuomos procese dalyvaujanti šalis – personalas, kvalifikuoto darbuotojo darbdavys, priimančioji organizacija, ne tik atlieka svarbų vaidmenį, bet ir patiria tiesiogines naudas. Kvalifikuoto darbuotojo atranka - vienas iš svarbiausių procesų, kuomet atrenkamas pats tinkamiausias, kompetentingiausias žmogus atitinkamam darbui atlikti. Už šią veiklą atsako kvalifikuoto darbuotojo darbdavys.*

### 3. PERSONALO KOMPETENCIJŲ NUOMOS PRITAIKYMO LIETUVOJE TYRIMAS

Šioje darbo dalyje pateikiama atlikto tyrimo metodika – tikslas, uždaviniai, metodai, tyrimo imtis bei jo organizavimas. Taip pat tyrimo duomenų analizė ir gautų rezultatų įvertinimas ir aprašymas.

#### 3.1. Tyrimo metodika

Tam, kad būtų galima ištirti kvalifikuoto personalo nuomos sąlygas Lietuvos laikino įdarbinimo rinkoje, atliktas tyrimas.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti kvalifikuoto darbuotojo nuomos sąlygas.

**Tyrimo uždaviniai:**

- Išsiaiškinti, kokia ir kaip nustatoma personalo kompetencijų nuomos trukmė;
- Įvardinti, kokia kvalifikuoto darbuotojo atrankos trukmė;
- Aptarti galimybę įdarbinti išsinuomotą specialistą;
- Apskaičiuoti personalo kompetencijų nuomos kainą.

**Tyrimo metodai.** Tyrimui atlikti buvo pasirinkta kokybinė turinio analizė, kuri yra taikoma duomenų gilumo interpretacijai. Kokybinė turinio analizė padeda suvokti konteksto prasmę tekste per išskylančias temas. Kaip teigia B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė (2008), kokybinėje turinio analizėje konceptai išskyla iš atsakymų į tiriamųjų interpretacijas ir vertinimus. Anot J. Morse (2007), šio tyrimo metu atskleidžiami nauji aspektai iliustruojantys tiriamą fenomeną arba patvirtinamas kituose tyrimuose nustatytų to paties fenomeno charakteristikų egzistavimas. Kokybinė turinio analizė remiasi nagrinėjamo teksto turiniu, kuomet išskiriamos duomenų kategorijos. P. Mayring (2001) nuomone, kokybinė turinio analizė remiasi interpretacija, todėl kategorijų ir subkategorijų išskyrimas nėra automatinis ar mechaniškas, - tai kūrybinis mąstymo procesas, norint įvardinti tekste užkoduotą prasmę.<sup>14</sup> Kadangi kvalifikuoto personalo įdarbinimo įmonėms buvo išsiųstas klausimynas (1 priedas), norint ištirti specialisto nuomos sąlygas, šį tyrimą galima traktuoti kaip kryptingą interviu. Šis tyrimo būdas padeda visapusiškai suprasti respondento požiūrį ar esamą situaciją, taip pat padeda rasti naujas tyrimo sąlygas.

Tyrimo metu kiekvienai Laikino Įdarbinimo Įmonių Asociacijai priklausančių organizacijų buvo išsiųstas klausimynas apie kvalifikuoto rinkodaros vadybininko nuomos poreikį. Į užkalusą

---

<sup>14</sup> B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė. Kokybinių tyrimų metodologija (2008).

atsakę organizacijų atstovai: administratoriai, vadybininkai ir net vadovai. Klausimyne buvo pateiktos užklausos apie:

- Galimą minimalų ir maksimalų kvalifikuoto specialisto nuomos laiką;
- Jo įdarbinimo sąlygas (pilnas etatas, pusė etato);
- Atrankos etapą, specialisto paieškos ir atrankos trukmę;
- Tolimesnę galimybę įdarbinti išnuomotą darbuotoją;
- Atsakomybes (Specialisto apmokymas, dokumentacija);
- Paslaugų kainą.

**Tyrimo imtis.** Tyrimą numatoma atlikti analizuojant visas oficialiai personalo kompetencijų nuoma užsiimančias organizacijas, kurios priklauso Laikino Įdarbinimo Įmonių Asociacijai. Tyrimui atlikti panaudota asociacijos narių sąrašas, kuriame kol kas yra dvylika šia veikla užsiimančių įmonių.

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimo metu buvo įvertintos laikino įdarbinimo įmonių asociacijai (LIJA) priklausančių organizacijų galimybės išnuomoti kvalifikuotą rinkodaros specialistą (kitais – specialistą, kvalifikuotą specialistą). Laikino įdarbinimo įmonių asociacijai šiuo metu priklauso 12 organizacijų: UAB „Advantus“, UAB „Starjobs“, UAB „Delta Management Solutions“, UAB „Simplika“, UAB „Manpower Lit“, UAB „Norwegian Service Team Baltija“, UAB „Persorenta“, UAB „Headex“, UAB „Skanlika“, UAB „On Off Temp Service Lithuania“, UAB „Grafton recruitment“, UAB „Nokvėja“.

Laikino įdarbinimo įmonių asociacijos nariams buvo pateiktas klausimynas, siekiant įvertinti kvalifikuoto darbuotojo nuomos sąlygas. Iš dvylikos apklaustų organizacijų keturios organizacijos UAB „Persorenta“, UAB „Headex“, UAB „On Off Temp Service Lithuania“, UAB „Nokvėja“ jokio atsakymo į užklausą nepateikė, viena organizacija UAB „Skanlika“ nurodė, jog kandidatų atitinkančių nurodytus reikalavimus savo duomenų bazėje neturi. Todėl tolimesniame tyrimo etape buvo analizuojamos septynių organizacijų sąlygos norint išnuomoti kvalifikuotą specialistą:

- 1) UAB „Advantus“,
- 2) UAB „Starjobs“,
- 3) UAB „Delta Management Solutions“,
- 4) UAB „Simplika“,
- 5) UAB „Grafton recruitment“,
- 6) UAB „Norwegian Service Team Baltija“,
- 7) UAB „Manpower Lit“.

### 3.2. Kvalifikuoto specialisto nuomos sąlygų analizė ir aptarimas

Kvalifikuotų specialistų išnuomojimu suinteresuotos septynios laikino įdarbinimo įmonės, tarp kurių žinomiausios ir didžiausios: UAB „Grafton Recruitment“, UAB „Simplika“, UAB „Starjobs“. Pastarosios organizacijos atsakydamos į užklausą pridėjo nemažai informacijos apie vykdomą veiklą ir teikiamas paslaugas.

UAB „Starjobs“ pateikia išsamią informaciją apie kompanijos veiklą, kuomet per ketverius veiklos metus sudaryta daugiau nei tūkstantį specialistų apimanti darbuotojų duomenų bazė. Pardavimų direktorius Paulius Kovas teigia, kad įmonės paslaugomis naudojasi tokios organizacijos kaip: „Švyturys – Utenos alus“, „Avon Cosmetics“, „Phillips Morris Lietuva“, „Ragutis“, „SBA Baldai“, „Baltik – Vairas“. Įmonės padaliniai veikia Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje ir Utenoje.

UAB „Starjobs“ priimančioms specialistų organizacijoms pateikia atrankos anketas, kur įvardinami pagrindiniai kandidatui keliami reikalavimai. Reikalavimai apima fizines savybes, išsilavinimą ir kvalifikaciją, darbo patirtį, charakterį ir asmenybės bruožus, ypatingus sugebėjimus ar kitus bruožus galinčius vienaip ar kitaip įtakoti vėliau atliekamą darbą. Anketos pavyzdį galima rasti 2 priede. Atrankos anketose pateikti duomenys padeda išrinkti tinkamiausius kandidatus priimančioms organizacijoms.

Tyrimo metu ieškotas kandidatas – rinkodaros vadybininkas, reikalingas konkrečiam naujo produkto įvedimo į rinką projektui atlikti. Pirmasis klausimas buvo susijęs su minimaliu ir maksimaliu laikotarpiu, kurį galima būtų išsinuomoti specialistą. Apklausos duomenys pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė

#### Kvalifikuoto darbuotojo galimas nuomos laikotarpis

Kvalifikuoto darbuotojo darbdavys	Galimas minimalus ir maksimalus darbuotojo nuomos laikotarpis
UAB „Advantus“	Minimalus laikas 1 savaitė, maksimalus – 5 metai.
UAB „Starjobs“	Minimalus laikotarpis 2-3 mėnesiai, maksimalus – pagal poreikį.
UAB „Delta Management Solutions“	Minimalus laikas 1 mėnesis, maksimalus pagal poreikį.
UAB „Simplika“	Minimalus laikas – 4 savaitės. Maksimalus – neapibrėžtas.
UAB „Grafton recruitment“	Minimalus laikas – kelios valandos. Maksimalus – 5 metai.
UAB „Norwegian Service Team Baltija“	Minimalus ir maksimalus laikas – neribojamas.
UAB „Manpower Lit“	Minimalus laikas nėra apibrėžtas, maksimalus – 5 metai.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad kvalifikuoto specialisto nuoma gali būti ilgalaikė arba trumpalaikė. Svarbu atkreipti dėmesį, kad kai kurios organizacijos taiko apribojimus minimaliam

arba maksimaliam nuomos laikui. Trumpalaikė specialisto nuoma gali būti laikoma kelių valandų, dienų ar savaitių nuoma. Ilgalaike nuoma laikoma kelių mėnesių ar metų nuoma. 42 proc. organizacijų nurodė, kad maksimalus galimas (apibrėžtas Darbo kodekse) specialisto nuomos laikas yra 5 metai. Apibendrinant galima teigti, kad specialisto nuomos laikas priklauso nuo:

- Reikalavimų keliamų nuomojamam darbuotojui, t.y. sudėtinga pritraukti tam tikras kvalifikacijas turintį darbuotoją trumpalaikėi nuomai. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad kuo trumpesniai laikui reikalingas specialistas, tuo ilgiau trunkanti ir sudėtingesnė yra jo atranka (29 proc.);
- Nuo vykdomo projekto, kuriam reikalingas specialistas trukmės termino (28 proc.);
- Nuo organizacijos nuomojančios specialistą poreikio – pasirinktos darbo nuomos trukmės (43 proc.).

Kvalifikuotas darbuotojas gali dirbti priimančioje organizacijoje pilnu etatu, pusę etato, daugiau ar mažiau nei pusę etato. Pareigybinis vienetas priklauso nuo priimančioje organizacijoje reikiamo atlikti darbo ir tam darbui skirto laikotarpio. Respondentų įvardintus kvalifikuoto darbuotojo pareigybiniai vienetai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė

#### Kvalifikuoto darbuotojo nuomos pareigybinis vienetas

Kvalifikuoto darbuotojo darbdavys	Kvalifikuoto darbuotojo nuomos pareigybinis vienetas
UAB „Advantus“	Galima nuomoti etatui ar pusei etato.
UAB „Starjobs“	Darbo grafikas sudaromas priklausomai nuo poreikio.
UAB „Delta Management Solutions“	Galima nuomoti etatui, pusei etato, daugiau ar mažiau nei pusei etato.
UAB „Simplika“	Etatas ar mažiau.
UAB „Grafton recruitment“	Etatas ar mažiau. Galima nuomoti valandiniam darbui.
UAB „Norwegian Service Team Baltija“	Etatas ar mažiau. Nustatomas minimalus valandų skaičius per dieną.
UAB „Manpower Lit“	Etato dalis nustatoma atitinkamai pagal darbui atlikti skiriamą laikotarpį ir numatytus atlikti darbus.

Šaltinis: sudaryta autorės

Darbuotojų nuomos paslaugas teikiančios organizacijos nurodo, kad surastą specialistą nėra privaloma įdarbinti pilnu etatu. 42 proc. organizacijų nurodo, kad būtina nustatyti minimalų darbo valandų per savaitę skaičių, tačiau, esant poreikiui, specialistas gali dirbti ir ilgiau. 30 proc. organizacijų teigia, kad įdarbinimo forma priklauso nuo to, kiek laiko per dieną ar mėnesį specialistui reikia tam, kad jis galėtų įvykdyti iškeltus tikslus. Visos personalo nuomos paslaugas teikiančios įmonės akcentuoja, kad išnuomoto specialisto darbo laikas ir grafikas privalo būti nurodytas ir apibrėžtas darbo nuomos sutartyje.

Dažnai priimančiai organizacijai svarbiausias veiksnys – greita reikiamo kandidato atranka. Daugelis kvalifikuotų darbuotojų darbdavių turi duomenų bazes, kurių pagalba atranka tampa greitesnė. Tačiau neretai pasitaiko atveju, kuomet reikiamo kandidato duomenų bazėje nėra, tuomet reikia atlikti eilę darbų tam, kad atrinkti patį tinkamiausią. Laikino įdarbinimo įmonių asociacijos narė UAB „Simplika“ išskiria nuomotino specialisto įdarbinimo (nuomos) proceso etapus:

- Kvalifikuoto personalo darbdavys aptaria ieškomam darbuotojui keliamus reikalavimus, darbo pobūdį, siūlomas sąlygas;
- Nuomojamo darbuotojo darbdavys patalpina darbo skelbimus internetiniuose darbo portaluose (be papildomų mokesčių priimančiai darbuotoją organizacijai);
- Kvalifikuoto personalo darbdavys vykdo paiešką duomenų bazėje;
- Potencialiems kandidatams pristatoma darbuotoją priimanti organizacija;
- Nuomojamo darbuotojo darbdavys vykdo struktūrizuotus pokalbius, tikrina kandidatų kalbos įgūdžius ir funkcinės kompetencijas;
- Atrinkti kandidatai pristatomi priimančiai organizacijai;
- Kvalifikuoto personalo darbdavys įdarbina patvirtintą kandidatą ir paskiria jį dirbti priimančioje organizacijoje.

Paprastai personalo atrankos procesas užtrunka daugiau nei mėnesį laiko, o personalo valdymo agentūros iš aukščiau paminėto proceso išbraukia paskutinįjį etapą. Kuomet atrenkamas tinkamas kandidatas, jį tiesiogiai įdarbina priimančioji organizacija. Šiuo atveju, laikino įdarbinimo įmonė – kvalifikuoto personalo darbdavys įdarbina patvirtintą kandidatą ir tik tuomet, kai visa dokumentacija būna sutvarkyta, jis paskiriamas dirbti į priimančiąją organizaciją konkrečiam darbui ar projektui atlikti.

Plačiau aptartina galima kvalifikuoto darbuotojo atrankos trukmė, kurią galima matyti 8 lentelėje.

8 lentelė

### Kvalifikuoto darbuotojo atrankos trukmė

Kvalifikuoto darbuotojo darbdavys	Kvalifikuoto darbuotojo atrankos trukmė
UAB „Advantus“	Atrankos trukmė priklauso nuo kandidato kvalifikacijos.
UAB „Starjobs“	Standartinė atrankos trukmė 2 – 6 savaitės.
UAB „Delta Management Solutions“	Atranka užtrunka nuo 1 iki 3 savaitių.
UAB „Simplika“	Įprasta trukmė iki 3 savaitių, jei kandidatas yra duomenų bazėje – 1 savaitė.
UAB „Grafton recruitment“	Atranka trunka nuo 1 iki 4 savaitių.
UAB „Norwegian Service Team Baltija“	Atrankos trukmė 10 darbo dienų.
UAB „Manpower Lit“	Atranka užtrunka nuo 2,5 savaitės iki 4 savaitių.

Šaltinis: sudaryta autorės.



Rinkodaros specialisto paieškos ir atrankos proceso trukmė priklauso nuo specialistui keliamų reikalavimų ir reikalingos kvalifikacijos. 28 proc. organizacijų nurodė, kad tuo atveju, kai reikalingas specialistas jau yra organizacijos duomenų bazėje arba jam keliami standartiniai reikalavimai, kandidatas gali būti pristatytas organizacijai per savaitę nuo sutarties pasirašymo. Kitais atvejais, rinkodaros specialisto paieška ir atranka gali trukti:

- Nuo 1 iki 4 savaičių (28 proc.);
- Iki trijų savaičių (14 proc.);
- Iki 6 savaičių (14 proc.);
- 14 proc. organizacijų teigia, kad reikiamą specialistą gali surasti per 10 dienų laikotarpį t.y. mažiau nei per dvi savaites.

Visos organizacijos akcentuoja, esant poreikiui nuomojamą darbuotoją galima įdarbinti pagal darbo sutartį, pasibaigus darbo nuomos terminui. Tačiau nuomojamo specialisto įdarbinimui yra keliamos tam tikros sąlygos:

✓ 57 proc. organizacijų nurodo, kad norint perimti specialistą iki darbo nuomos sutarties pabaigos yra taikomas papildomas vienkartinis mokestis, priklausantis nuo nuomojamo specialisto kvalifikacijos. Viena organizacija akcentuoja, kad taiko 1000 Lt mokestį už perimtą kvalifikuotą darbuotoją;

✓ 29 proc. organizacijų išskiria tokius papildomus apribojimus nuomojamo darbuotojo įdarbinimui:

- Taikomas darbuotojo perėmimo mokestis, jei specialisto nuomos laikotarpis yra trumpesnis nei 6 mėn.;
- Išlyginamasis mokestis už specialisto paiešką ir atranką taikomas, jei nuomos laikotarpis yra trumpesnis nei vieneri metai;
- Jei organizacija nori nuomojamą darbuotoją įdarbinti pagal darbo sutartį, tai laikoma nuolatinio darbuotojo paieška ir atranka. Jei organizacija, kuri išsinuomojo specialistą, sudaro su juo darbo sutartį nuomos laikotarpiu arba per tris mėnesius nuo nuomos sutarties pabaigos, o išnuomotas specialistas dirbo organizacijoje trumpiau nei 500 darbo valandų, organizacija privalo sumokėti kompensaciją darbuotoją išnuomojusiai organizacijai. Kompensacija yra lygi darbuotojo valandinio darbo užmokesčio dydžiui padaugintam iš 100. Jei išnuomotas specialistas dirbo ilgiau nei 500 valandų, valandinis įkainis yra dauginamas iš 50. Tuo atveju, kai išnuomotas specialistas dirbo organizacijoje ilgiau nei 950 valandų, jis gali būti įdarbinamas pagal darbo sutartį be papildomo mokesčio.

UAB „Grafton Recruitment“ mini „Bandyk ir Samdyk“ programą, kurios pagalba galima pratęsti išnuomoto darbuotojo bandomąjį laikotarpį. Priimančioji organizacija tuo atveju moka trijų

mėnesių nuomą, o vėliau, įdarbinus pagal darbo sutartį, duodamas trijų mėnesių bandomasis laikotarpis.

Personalo nuomos paslaugas teikiančios organizacijos nurodo, kad pačios atlieka visas veiklas susijusias, su nuomojamo darbuotojo administravimu. Šios veiklos apima: darbuotojo atleidimo bei priėmimo procedūras, aprūpinimą darbo priemonėmis, atlyginimo ir kitų mokėjimų administravimą, visos kitos reikalingos ir su specialisto nuoma susijusios dokumentacijos administravimą.

Laikino įdarbinimo įmonių asociacijai priklausančios organizacijos specialistą išsinuomojusiai organizacijai pateikia tik sąskaita už suteiktas darbuotojo nuomos paslaugas, tokiu būdu priimančioji organizacija sutaupo laiko ir kaštų. Besinuomojančiai organizacijai nereikia rūpintis dokumentais susijusiais su įdarbinimu, atlyginimo skaičiavimu.

Paminėtina, kad kvalifikuoto darbuotojo darbdaviai ne tik tvarko visą dokumentaciją, susijusią su įdarbinimu, atostogomis bei atleidimu, bet ir atlieka specialistų apmokymus. Agentūrų teikiamas paslaugas susijusias su dokumentacija bei apmokymais galite matyti 9 lentelėje.

Personalo nuomos paslaugas teikiančios organizacijos atlieka įvadinius nuomojamo specialisto instruktavimus, kurie apima: instruktavimus įvadiniais darbo saugos klausimais, priešgaisrinės saugos instruktavimą, draudimą nuo nelaimingų atsitikimų darbe bei galiojančią medicininio patikrinimo knygelę.

9 lentelė

### Kvalifikuoto darbuotojo darbdavių teikiamos paslaugos

Kvalifikuoto darbuotojo darbdavys	Kvalifikuoto darbuotojo darbdavio teikiamos paslaugos susijusios su dokumentacija bei apmokymais
UAB „Advantus“	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tvarko visa dokumentaciją ir išrašo sąskaitą priimančiajai organizacijai.</li> <li>✓ Atlieka įvadinius mokymus.</li> </ul>
UAB „Starjobs“	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tvarko visą dokumentaciją.</li> <li>✓ Atlieka įvadinius darbų saugos, priešgaisrinės saugos instruktavimus.</li> </ul>
UAB „Delta Management Solutions“	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tvarko visą dokumentaciją.</li> <li>✓ Supažindina su darbų sauga.</li> </ul>
UAB „Simplika“	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tvarko visus dokumentus susijusius su nuomojamo darbuotoju.</li> <li>✓ Atlieka pirminius instruktavimus, darbuotojas pasirašo ant darbo sutarčių, pažymėjimų žurnaluose.</li> </ul>
UAB „Grafton recruitment“	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atlieka visą išnuomotų darbuotojų administravimą.</li> <li>✓ Atlieka bendrąjį supažindinimą su darbo sauga.</li> </ul>
UAB „Norwegian Service Team Baltija“	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tvarko visa dokumentaciją ir išrašo sąskaitą priimančiajai organizacijai.</li> <li>✓ Instruktuoja darbuotoją įvadiniais darbo saugos klausimais, užtikrina, kad jis turėtų galiojančią medicininio patikrinimo knygelę. Darbuotojas būna apdraustas nuo nelaimingų atsitikimų darbe.</li> </ul>
UAB „Manpower Lit“	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tvarko visą dokumentaciją, moka mokesčius, atlyginimą bei tvarko visus su personalo valdymu susijusius klausimus.</li> <li>✓ Atlieka pirminį darbo saugos instruktavimą.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Reikėtų paminėti, jog ir priimančioji organizacija išsinuomojusi specialistą privalo atlikti instruktavimus darbo vietoje, supažindinimą su vidaus taisyklėmis. Taip pat reikia supažindinti su projekto ar konkretaus darbo specifiška.

Vienas svarbiausių aspektų - kvalifikuoto specialisto nuomos kaina priklauso nuo nuomojamo specialisto kvalifikacijos, specialistui skiriamo darbo užmokesčio bei su darbo užmokesčiu susijusiomis įmokomis, planuojamo specialisto nuomos laikotarpio.

Taip pat, svarbu akcentuoti, kad kiekvienu atveju yra priskaičiuojamas tam tikras administravimo mokestis specialistą nuomojančiai organizacijai.

14 proc. organizacijų teigia taikančios 15 proc. administracinį mokestį. Tokiu atveju darbuotojo nuomos kaina yra apskaičiuojama pagal 10 lentelėje pateiktą formulę.

10 lentelė

### Darbuotojo nuomos kaina

Neto atlyginimas	Darbuotojo mokesčiai	Bruto atlyginimas	Darbdavio mokesčiai	Visa darbo vietos kaina
1000 Lt	240,40 Lt	1240,40 Lt	385,52 Lt	1625,92 Lt
<b>Adminstravimo mokestis – 15 proc., 1625,93 x 15 proc. = 243,89 Lt</b>				
<b>VISA MĖNESIO KAINA – 1625,93 + 243,89 = 1869,82 + 21 proc. PVM = 2262,48</b>				

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis UAB „Grafton Recruitment“ duomenimis.

Likusios organizacijos nenurodo konkretaus administravimo mokesčio bei personalo nuomos kainos – ji nurodoma tik pradėjus bendradarbiavimo procesą.

Paminėtina, kad tyrimo metu kvalifikuotų darbuotojų darbdaviai nenorėjo atskleisti konfidencialios informacijos apie teikiamų paslaugų kainas ar išskirtines sąlygas dėl konkurencingumo rinkoje.

*Atlikta tyrimo rezultatų analizė leidžia atskleisti, personalo kompetencijų nuomos proceso trukmę. Lietuvos įmonės turi galimybę išsinuomoti darbuotoją nuo valandos iki 5 metų laikotarpiui. Pastarasis maksimalus nuomos laikotarpis yra apibrėžtas LR Darbo Kodekse. Kvalifikuoto darbuotojo atranka gali trukti nuo vienos iki šešių savaičių. Laikino įdarbinimo įmonės suteikia galimybę įdarbinti išnuomotus darbuotojus, tačiau tam taikomos įvairios sąlygos. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad kvalifikuoto personalo nuomos kaina susideda iš Bruto atlyginimo, darbdavio mokesčių bei taikomas apytiksliai 15 proc. administravimo mokestis. Personalo kompetencijų nuoma padeda priimančioms organizacijoms greitai ir nenaudojant papildomų kaštų surasti reikiamas kompetencijas turintį specialistą.*

### 3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas

Duomenų analizė atskleidė, kad kvalifikuoto personalo nuoma yra taikoma Lietuvos darbo rinkoje. Kvalifikuotas personalas kreipiasi į laikino įdarbinimo agentūras, ieškodami pastovaus – ilgalaikio, arba laikino – trumpalaikio darbo. Personalo kompetencijos priklauso ne vienai sričiai, todėl laikino įdarbinimo organizacijos kuria kandidatų duomenų bazes, kurios palengvina reikiamų kvalifikuotų specialistų paiešką. Tik tuomet, jei laikinųjų darbuotojų darbdavys savo duomenų bazėje neranda reikiamo kandidato, vyksta specialisto atranka. Tinkamiausias kandidatas yra įdarbinamas įmonėje, kuri specialistą pagal paslaugų teikimo sutartį nuomoja priimančiajai organizacijai. Personalas gali būti nuomojamas ne tik trumpalaikiams projektams įgyvendinti, tačiau ir ilgesnį laiką trunkantiems procesams ar darbams atlikti.

Personalo kompetencijų nuomos panaudojimas atsiranda nuo priimančiosios organizacijos poreikio atlikti laikinus procesus, kuriems samdyti nuolatinį darbuotoją būtų finansiškai nenaudinga. Išanalizavus poreikį ir suformavus idėją, koks kvalifikuotas darbuotojas ir kokiam konkrečiam darbui atlikti jis reikalingas, priimančioji organizacija ieško laikino įdarbinimo įmonės, galinčios reikiamą specialistą išnuomoti. Kvalifikuoto personalo nuoma gali pasinaudoti organizacijos, kurioms specialisto paslaugos reikalingos valandai, savaitei, mėnesiui ar daugiau. Atsižvelgiant į LR Darbo kodekse apibrėžtą maksimalų personalo nuomos laikotarpį, kvalifikuotą darbuotoją galima nuomotis iki 5 metų.

Kvalifikuoto personalo atrankos procesas yra kvalifikuoto personalo darbdavio atsakomybė. Vidutiniškai atrankos procesas trunka 2 – 6 savaites. Kuomet laikino įdarbinimo įmonės turi duomenų bazes, atranka vyksta pagal 1 dalyje, 4 paveiksle, pateiktą nuomojamo darbuotojo atrankos proceso modelį. Tačiau tyrimas parodė, kad daugelis laikino įdarbinimo įmonių naudoja paprastesnę kvalifikuoto personalo paieškos schemą, kurioje eliminuojama keletas atrankos žingsnių. Pirmiausia, kvalifikuoto personalo darbdavys aptaria darbuotojui keliamus reikalavimus, daugelį sąlygų, vėliau patalpinami darbo skelbimai internetiniuose darbo portaluose. Tik tuomet yra naudojama paieška duomenų bazėje. Vykdamas struktūrizuotus pokalbius su potencialiais kandidatais, pristatoma darbuotoją priimanti organizacija, taip pat tikrinami kandidatų įgūdžiai ir funkcinės kompetencijos. Galiausiai, atrinkti kandidatai pristatomi priimančiajai organizacijai. Kai jau yra atrinktas kvalifikuotas darbuotojas, jis yra įdarbinamas laikino įdarbinimo organizacijoje ir paskiriamas dirbti į priimančiąją organizaciją. Tuomet, kai specialistas atlieka darbą priimančiojoje organizacijoje, visą dokumentaciją ir su darbuotoju susijusius klausimus sprendžia laikino įdarbinimo įmonės.

Kaip parodo pirmoje dalyje, 6 paveiksle, pateiktas personalo kompetencijų nuomos proceso modelis, personalo nuomos procesas baigiasi grįžtamojo ryšio perdavimu. Grįžtamasis ryšys nuo

priimančiosios organizacijos iki specialisto ir atvirkščiai keliauja per kvalifikuoto personalo darbdavį. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad personalo nuomos procesas gali baigtis ne tik grįžtamuju ryšiu ir rezultatų aptarimu, bet ir kokrečiau nuomoto specialisto įdarbinimu priimančiojoje organizacijoje. Tyrimas taip pat atskleidė, kad specialisto įdarbinimui priimančiojoje organizacijoje taikomos papildomos sąlygos: tenka sumokėti perėmimo mokestį laikino įdarbinimo įmonei arba galima pasinaudoti įvairiomis siūlomomis lengvatomis ir akcijomis.

Kiekviena iš procese dalyvaujančių šalių patiria tiesiogines naudas, kurių sąrašas atlikus tyrimą pailgėja (11 lentelė).

11 lentelė

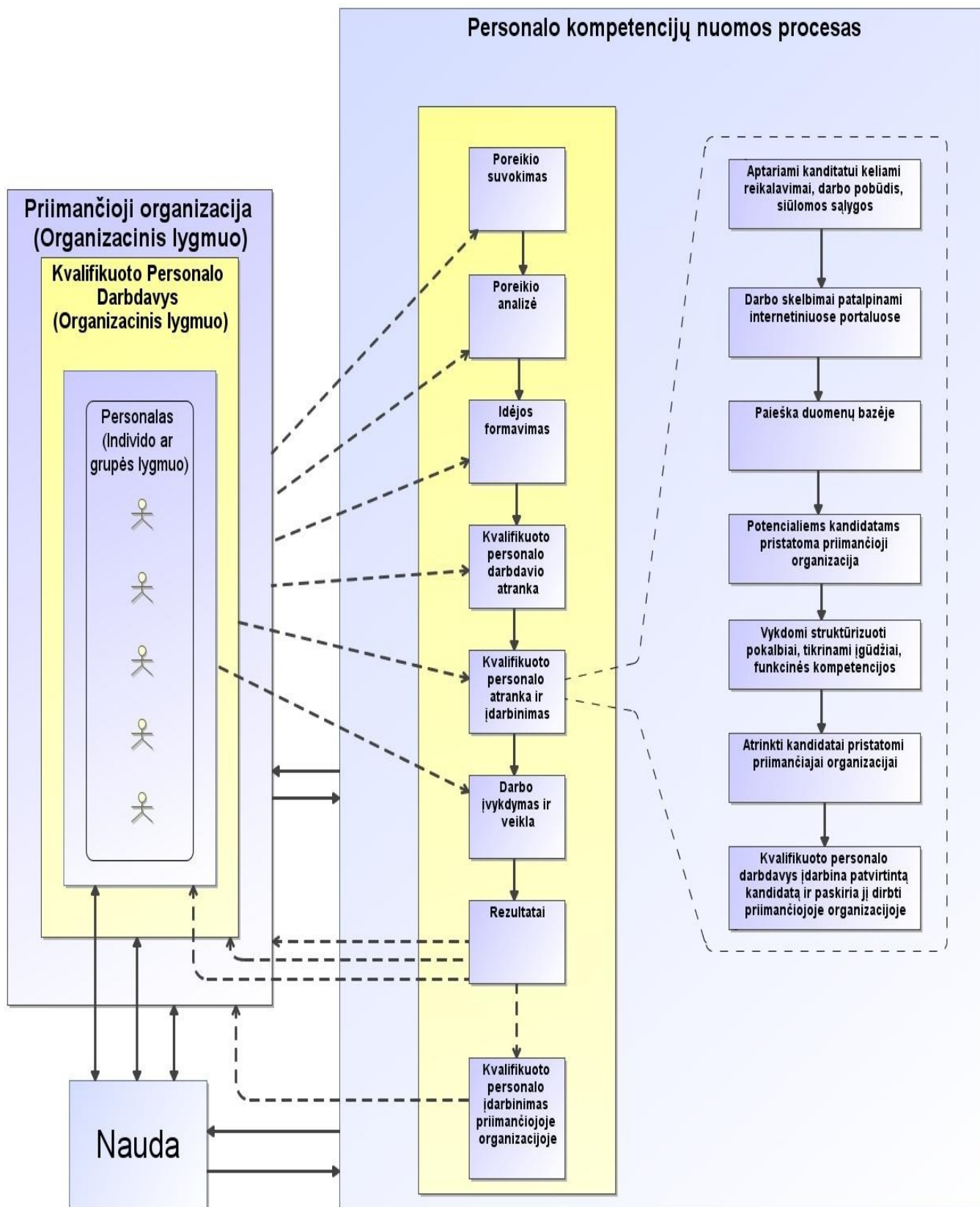
### Kvalifikuoto personalo nuomos procese dalyvaujančių šalių patiriamos naudos

Darbuotojo nuomos procese dalyvaujanti šalis	Patiriama nauda
<b>Personalas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įgyja platesnių karjeros ir asmeninės raidos galimybių, negu įgytų dirbdamas savo darbo vietoje;</li> <li>• Įgyja vertingos projektų valdymo patirties;</li> <li>• Gali pasitikrinti ir pritaikyti konkrečius gebėjimus kitokioje organizacinėje aplinkoje;</li> <li>• Įgyja naujų įgūdžių ir patirties, dirbdamas iššūkių kupinose srityse.</li> <li>• Turi galimybę įsidarbinti priimančiojoje organizacijoje nuolatiniam darbui.</li> </ul>
<b>Kvalifikuoto personalo darbdavys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pagerina darbuotojų įgūdžius, gebėjimą dirbti komandoje ir skirtingas funkcijas atliekančių darbuotojų gebėjimą keisti informaciją;</li> <li>• pakelia darbuotojų dvasią ir motyvaciją;</li> <li>• praplečia pažintis;</li> <li>• įgyja gero darbdavio, kuris rūpinasi bendruomenės raida, reputaciją.</li> </ul>
<b>Priimančioji organizacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gauna pagalbą, reikalingą projektui įgyvendinti;</li> <li>• gali pažvelgti į save iš šalies.</li> <li>• Yra galimybė nuomotą įdarbinti specialistą visam laikui.</li> </ul>

Pastaba: Sudaryta autorės

Nuomojamas personalas įgyja patirties, karjeros ir asmeninės raidos galimybių, įgyja naujų įgūdžių, taip pat turi galimybę įsitvirtinti ir įsidarbinti priimančiojoje organizacijoje pasibaigus nuomos laikotarpiui. Tuo pačiu, priimančioji organizacija turi galimybę mažesniais kaštais gauti kvalifikuotą pagalbą atliekant tam tikrą projektą ar darbą. Taip pat, priimančioji organizacija gali perverbuoti nuomotą darbuotoją atsižvelgiant į laikino įdarbinimo įmonių keliamas sąlygas. Dažniausiai – sumokant darbuotojo perėmimo mokestį.

Atlikus personalo kompetencijų nuomos panaudojimo Lietuvoje tyrimą, buvo sudarytas personalo kompetencijų nuomos panaudojimo modelis, pateiktas 7 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės.

**7 pav. Personalo kompetencijų nuomos panaudojimo modelis**

Personalo kompetencijų nuomos panaudojimo modelis atskleidžia proceso dalyvius: kvalifikuotas personalas, kvalifikuoto personalo darbdavys, priimančioji organizacija. Kvalifikuotas personalas atstovauja individo ar grupės lygmenį, tuo tarpu laikino įdarbinimo įmonės ir priimančiosios organizacijos priklauso organizaciniam lygmeniui. Aplinkos lygmens ir jo komponentų daroma įtaka procesui plačiau aprašyta 2 dalyje 5 lentelėje. Aplinkos lygmuo daro įtaką visam procesui ir jo panaudojimui, todėl modelyje šis lygmuo nebuvo vaizduotas.

Modelyje pavaizduota už kuriuos personalo kompetencijų nuomos etapus atsakingos procese dalyvaujančios šalys. Priimančioji organizacija atsakinga už poreikio suvokimą, analizę, idėjos formavimą bei kvalifikuoto personalo darbdavio pasirinkimą. Kvalifikuoto personalo darbdavys atsakingas už kvalifikuoto personalo atranką ir įdarbinimą. Atrankos procesas modelyje išskleistas į septynis etapus iki tol, kol kvalifikuotas personalas yra išnuomotas ir vykdo konkrečias veiklas priimančiojoje organizacijoje. Taigi, kvalifikuotas personalas yra atsakingas už savo kompetencijų panaudojimą – darbą priimančiojoje organizacijoje. Rezultatų etapas apima grįžtamąjį ryšį, kuris suteikiamas visoms trims procese dalyvaujančioms šalims, bei kurį teikia visos trys minėtos šalys. Kompetencijų nuomos paskutinis etapas – kvalifikuoto personalo įdarbinimas priimančiojoje organizacijoje, už jį atsakinga priimančioji organizacija.

Personalo kompetencijų nuomos panaudojimo modelis puikiai atspindi visą specialisto nuomo procesą, jo dalyvius ir jų atsakomybės sritis. Manau, kad modelis yra puikiai pritaikomas praktikoje ir atspindintis realybę.

Personalo kompetencijų nuomos proceso panaudojimas, atsižvelgiant į teikiamas naudas proceso dalyviams, tuėtų būti plačiai naudojamas Lietuvos rinkoje. Lietuvoje dar nėra išleistas darbo nuomos įstatymas, tačiau Europos Sąjungos direktyva įpareigojo Lietuvą įstatymą priimti iki 2011 m. gruodžio 5 d., tuomet personalo kompetencijų nuoma organizacijoms ir specialistams bus lengviau prieinama. Atsigaunant Lietuvos ekonomikai, įmonės neskubės didinti darbuotojų skaičiaus, todėl daugeliu situacijų personalo kompetencijų nuoma bus išeitis. Šiuo metu Lietuvos laikinojo įdarbinimo įmonių asociacijai priklauso vos dvylika narių, iš kurių tik septynios yra pasiryžę išnuomoti kvalifikuotą specialistą. Darbo rinkoje taip pat yra daug specialistų, neturinčių darbo, bet pasiryžusių dirbti neapibėžtą laikotarpį, tobulintis, įgauti patirties naudojant personalo kompetencijų nuomą. Šiuo metu aplinkos lygmens veiksniai teigiamai įtakoja kvalifikuoto specialisto nuomos panaudojimą, todėl Lietuvoje ši veikla turėtų sparčiai išpopuliarėti.

## IŠVADOS

1. Remiantis moksline literatūra įvardintas personalo kompetencijų nuomos apibrėžimas. Personalo kompetencijų nuoma – darbo organizavimo forma, kuomet kvalifikuotas darbuotojas su turimomis kompetencijomis, yra laikinai perleidžiamas kitai įstaigai – priimančiajai organizacijai, kurios naudai ir kurios vadovaujamas, panaudodamas savo turimas kompetencijas atlieka savo darbo funkcijas. Personalo kompetencijų nuomos procesas prasideda priimančiosios organizacijos suvokimu, vėliau idėja apie specialisto nuomą. Pastaroji organizacija išsirinkusi kvalifikuoto personalo darbdavį tuo pačiu paveda laikino įdarbinimo įmonei ir svarbiausių personalo kompetencijų nuomos proceso etapus. Kvalifikuoto personalo atrankos etapas yra svarbiausias nuomos procese.

2. Nustatyta, jog personalo kompetencijų nuomos procese dalyvauja trys šalys: kvalifikuotas specialistas, kvalifikuoto personalo darbdavys ir priimačioji organizacija. Visos trys patiria tiesiogines naudas naudodamos nuomos procesą. Personalo kompetencijų nuoma sudaro palankias galimybes darbuotojų profesinių kompetencijų ugdymui, tobulėjimui, karjerai, bendradarbiavimui tarp institucijų, veiksmingesniam žmonių išteklių panaudojimui, inovacijų įgyvendinimui, naujos bendradarbiavimo kultūros formavimui.

3. Paminėtina, jog personalo nuomos procesą šiuo metu reguliuoja Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas, Civilinis kodeksas, darbo teisės normos, bei 2007 m. birželio 6 d. Vyriausybės patvirtina Darbo nuomos įstatymo koncepcija, kuri atskleidžia esminius būsimo reglamentavimo bruožus ir jų pobūdį. Užsienio šalyse plačiai išvystyta kvalifikuoto personalo nuoma, kuri leidžia iškelti darbuotoją organizacijos viduje, skolinti specialistą kitoms įmonėms ir kitų šalių organizacijoms, bei naudojantis laikino įdarbinimo įmonių paslaugomis išsinuomoti specialistą nustatytam trumpam laikotarpiui. Visos nuomos rūšys yra apribotos įstatymais, darbo teisės normomis.

Personalo kompetencijų nuomos procesą įtakoja individo ar grupės lygmens, organizacinio lygmens, ar aplinkos lygmens jėgos. Ženklausią įtaką daro aplinkos lygmuo, kuomet didelis nedarbo lygis, ekonominė šalies situacija priverčia specialistus griebtis bent laikino darbo, organizacijas priverčia taupyti kaštus, o darbo nuomos įstatymo nebuvimas kai kuriais atvejais palengvina arba pasunkina personalo kompetencijų nuomos panaudojimą.

4. Atliktas personalo kompetencijų nuomos Lietuvoje tyrimas atskleidė pagrindines nuomos sąlygas. Kvalifikuotą specialistą įmanoma išsinuomoti valandai, savaitei ar metam, iki maksimalaus Darbo kodekse įvardinto laikotarpio – penkerių metų. Laikino įdarbinimo įmonių asociacijos narės reikiamas kompetencijas turinčių specialistų ieško savo duomenų bazėse arba atlieka struktūrizuotus pokalbius su potencialiais kandidatais. Tinkamas specialistas būna



įdarbinamas ir vėliau išnuomojamas priimančiajai organizacijai. Atrankos procesas gali užtrukti nuo vienos iki šešių savaičių. Kvalifikuoto personalo darbdavys yra atsakingas už dokumentaciją susijusią su išnuomotu darbuotoju, taip pat vykdo įvairius apmokymus. Darbe sudatytame personalo kompetencijų nuomos panaudojimo modelyje remiantis atliktu tyrimu, nuomos procesas gali būti pratęsiamas specialisto perverbavimu ar įdarbinimu priimančiojoje organizacijoje. Personalo kompetencijų nuomos kaina tiesiogiai priklauso nuo nuomos laikotarpio, specialisto kompetencijų lygio, darbo sudėtingumo lygio bei laikino įdarbinimo įmonės nustatyto nuomos mokesčio.

## SANTRAUKA (anglų kalba)

ŠLEKAITYTĖ, Roberta. (2010) *The Possibilities of Qualified Personnel Secondment in Lithuania*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 57 p.

### SUMMARY

Nowadays new conception of qualified personnel secondment is becoming more relevant in Lithuania. Personnel secondment enables saving of hiring costs as well as provides new ways of dealing with temporary lack of human resources. Also, it is increasingly being recognized as valuable for organizations or any kind of personal development.

The goal of this graduation paper is to evaluate the possibilities of qualified specialist's secondment in Lithuania. The main object of the paper is qualified personnel secondment.

The main objectives of this paper are as follows:

1. Analyse the qualified personnel secondment conception based on scientific literature and point out the main stages of personnel secondment process.
2. Evaluate the members of qualified personnel secondment process and the main benefits or threats which can be experienced.
3. Examine the law regulations for the qualified personnel secondment process in Lithuania and other countries and determine the environmental forces which affect the process.
4. Analyse the conditions for the qualified personnel secondment in Lithuanian organizations.

Qualified personnel secondment refers to the deployment of an individual from one employer to another on a temporary basis, often to work on a particular project or task. Accomplished research analyzes the members of Lithuanian temporal employers association. Research has showed that the average secondment period is not defined. The minimum period is one hour and the maximum is five years according to Lithuanian Labour Code. The selection of the specialist takes 1 to 6 weeks and the party responsible for the selection also obliged to fill the entire documentary related to the employee and it is responsible for hiring, basic training, explaining safety rules, paying wages and etc. All members of qualified personnel secondment can benefit from the process. However it is essential that all three are clear about their responsibilities in this situation. Concluding the research it is possible to use personnel secondment in Lithuania but it is still quite rare as there are only 7 companies who are willing to use secondment for their employees.

Graduation paper consists of 57 pages, 11 tables and 6 pictures.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

### *Knygos:*

1. BAKANAUSKIENĖ, Irena. (2009). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla. 343p. ISBN 978-9955124313.
2. BITINAS, Bronislovas, RUPŠIENĖ, Liudmila, ŽYDŽIŪNAITĖ, Vilma. (2009). *Kokybiųjų tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė. 304 p. ISBN 978-9986-31-267-3.
3. DESSLER, Gary. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall. 504p. ISBN-13: 978-0136072584.
4. GOMEZ-MEJIA, Luis R., BALKIN, David B., CARDY, Robert L. (2007). *Managing Human Resources*. 5th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
5. TORRINGTON, Derek, HALL, Laura, TAYLOR, Stephen. (2008). *Human Resource Management*. 7<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall. 882p. ISBN: 978-0-273-71075-2.

### *Spausdintinių serialinių leidinių straipsniai ir kitokie dokumentai:*

1. BEAUMONT, Nicholas. SOHAL, Amrik. (2004). *Outsourcing in Australia*. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 24, Nr. 7. 688-700p. ISSN: 0144-3577.
2. CARNICER, Maria P., SÁNCHEZ, Angel M., PÉREZ Manuela P., JIMÉNEZ, Maria J. (2004). *Analysis of internal and external labour mobility*. Personnel Review journal. Vol. 33, Nr. 2. 222-240p. ISSN: 0048-3486.
3. DELMOTTE, Jaroen, SELS, Luc. (2008) *HR outsourcing: threat or opportunity?* Personnel Review Journal. Vol. 37, Nr. 5. 543-563p. ISSN: 0048-3486
4. EMBLETON, Peter R., WRIGHT, Phillip C. (1998). *A practical guide to successful outsourcing*. Empowerment in Organizations, Vol. 6 No. 3. 94-106p. ISSN: 0968-4891.
5. GARAVAN, Thomas N., COOLAHAN, Michael. (1996). *Career mobility in organizations: implications for career development - Part II*. Journal of European Industrial Training, Vol. 20, Nr. 5. 30-40p. ISSN: 0309-0590.
6. GREIG, Joy I., (1994). *Secondments in Health Care Quality Assurance*. International Journal of Health Care Quality Assurance. Vol.7, Nr.5. 12-13p. ISSN: 0952-6862.
7. FILL, Chis., VISSER, Elke. (2000). *The outsourcing dilemma: a composite approach on the make or buy decision*. Management decision. 38/1. 43-50p.

8. HANCOCK, John, OATES, Steven. (2001). *Minding other's people business: perspectives on outsourcing at Badford and Bingley*. Supply chain management: An international Journal, Vol. 6 No.2. 58-60p. ISSN: 1359-8546.
9. HINDLE, John. (2005). *Human resource outsourcing in operation: critical success factors*. Human resource management international digest, Vol. 13 No. 3. 39-42p. ISSN: 0967-0734.
10. KREMIC, Tibor, TUKEL, Oya I., ROM, Walter O. (2006). *Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks and decision factors*. Supply chain management: An international Journal, 11/6. 467-482p. ISSN: 1359-8546.
11. LACITY, Mary C., WILLCOCKS, Leslie P., ROTTMAN, Joseph W., (2008). *Global outsourcing of back office services: lessons, trends, and enduring challenges*. Strategic Outsourcing: An International Journal., Vol. 1.Nr.1. 13-34 p, ISSN: 1753-8297
12. LANKFORD, William M., PARSA, Faramarz, (1999). *Outsourcing: a primer*. Management decision, 37/4. 310-316p. ISSN: 0025-1747.
13. LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖ. 2007 m. birželio 6 d. *Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos darbo nuomos įstatymo koncepcijos patvirtinimo*. Vilnius. Nr. 569.
14. MARSHALL, Donna, J., LAMMING, Richard, C., FYNES, Brian, BURCA, Sean. (2005). *The development of an outsourcing process model*. International Journal of Logistics: Research and Applications Vol. 8, No. 4, December 2005, 347–359p.
15. MARTIN, Harry J., LEKAN, Denis F., (2008). *Individual differences in outplacement success*. Career Development International Journal. Vol.13, Nr.5. 425–439p. ISSN: 1362-0436
16. MORSE, Janice, M. (1997). *Completing a qualitative project: details and dialogue*. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 117-132p.
17. POWER, Mark, BONIFAZI, Carlo, DESOUZA, Kevin C. (2004). *The ten outsourcing traps to avoid*. Journal of Business Strategy. Vol. 25, Nr. 2. 37-42p. ISSN: 0275-6668.
18. QUINN, James B., HILMER, Frederick G. (1994). *Strategic outsourcing*. Sloan Management review, Vol. 35 No. 4, Summer. 48-70p.
19. ZAJAS, Jay J., CATES, Harold, (1995). *The outplacement and marketing of executives in a changing workforce*. Executive Development Journal. Vol.8, Nr. 3. 9-13p. ISSN: 0953-3230.
20. ZHU, Zhiwei, HSU, Kathy, LILLIE, Joseph. (2001). *Outsourcing – a strategic move: the process and the ingredient for success*. Management decision, 39/5. 373-378p. ISSN: 0025-1747.
21. ŽVIRBLIS, Algis. (2007). *Verslo aplinkos komponentų ir veiksmų kompleksinis vertinimas*. Vilnius: Ekonomika, Nr. 80, p. 103 – 116. ISSN 1392–1258.

*Elektroniniai straipsniai ir kiti telkiniai:*

1. BARKWORTH, Rob. (2004). *Secondments: A review of current research*. A background paper for IES Research Network Members. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 10 03]. Institute for employment studies, 2004 01. Prieiga per Internetą: <<http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp66.pdf>>.
2. BILOTIENĖ, Monika, LENGVINIENĖ, Silva, MARCINKEVIČIENĖ, Irena, ir kt. (2007). *Darbo nuomos situacijos ir poreikio analizė*. Medžiaga rengiantis vykdyti Europos Sąjungos Struktūrinių fondų mokyklų tobulinimo programas. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2008 12 10]. 1-14p. Prieiga per Internetą: <[http://www.sac.smm.lt/images/08%2003%2007%20LL%20autoriniai%20vienne%20dokumente\\_%20I%20svetaine.pdf](http://www.sac.smm.lt/images/08%2003%2007%20LL%20autoriniai%20vienne%20dokumente_%20I%20svetaine.pdf)>.
3. CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT (2008). *Secondment*. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 04 21]. Prieiga per Internetą: <<http://www.cipd.co.uk/subjects/lrnanddev/secondment/secondment>>.
4. INFORMACIJA VERSLUI. (2008). *Darbo nuomos reguliavimo problemos*. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 03 08]. 2008 02 23. Prieiga per Internetą: <[http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=50&new\\_id=2805](http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=50&new_id=2805)>.
5. YOUNG, James. (2003). *DTI Global Watch Secondment*. [Interaktyvus]. 2003 11 15. Final report. [Žiūrėta 2009 11 02]. Prieiga per Internetą: <<http://www.appliedphotonics.co.uk/PDFs/J%20Young%20secondment%20final%20report%20%2815-Nov-03%29.pdf>>.
6. JONES, Andrew. (2007). *The rise of global work*. [Interaktyvus]. Journal compilation. ISSN 0020-2754. [Žiūrėta 2009 11 20]. Prieiga per Internetą: <<http://www.umsl.edu/~naumannj/professional%20geography%20articles/The%20rise%20of%20global%20work.pdf>>.
7. JUDICKIENĖ, Jurgita. (2008). *Darbo nuoma: pavojai ir galimybės*. [Interaktyvus]. 2008 02 21, Verslo žinios. Nr. 35, 19p., [Žiūrėta 2009 04 28]. Prieiga per Internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1059&id=940620>>.
8. KAZAKAITIS, Jonas. (2007). *Lietuvoje populiarėja darbuotojų nuoma*. [Interaktyvus]. 2007 10 09. Panevėžio balsas. [Žiūrėta 2009 10 28]. Prieiga per Internetą: <<http://www.vtv.lt/naujienos/darbo-rinka/lietuvoje-populiareja-darbuotoju-nuoma.html>>.
9. LAIKINO ĮDARBINIMO ĮMONIŲ ASOCIACIJA. *Laikinas įdarbinimas*. [Interaktyvus], [Žiūrėta 2010 04 01]. Prieiga per Internetą: <<http://www.liia.lt/index.php?ids=104>>.

10. LIETUVOS DARBO BIRŽA PRIE SOCIALINĖS APSAUGOS IR DARBO MINISTERIJOS. (2010 03 09). *Lietuvos darbo rinka 2010/03*. [Interaktyvus], Nr. 3., Vilnius. [Žiūrėta 2010 04 12]. Prieiga per Internetą: <http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Publikacijos/Attachments/2894/LIETUVOS%20DARBO%20RINKA%202010-03.pdf>.
11. LIETUVOS DARBO BIRŽA PRIE SOCIALINĖS APSAUGOS IR DARBO MINISTERIJOS. *Apie darbo biržą*. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 06 01]. Prieiga per Internetą: <http://www.ldb.lt/Informacija/Apie/Puslapiai/default.aspx>.
12. MCKENZIE ASSOCIATES. *Secondment process*. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 05 19]. Prieiga per Internetą: [http://www.secondments.com/seconding\\_process.html](http://www.secondments.com/seconding_process.html).
13. NHS HARROW. (2007). *Secondment policy and procedure*. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 10 04]. Prieiga per Internetą: [http://www.harrowpct.nhs.uk/uploads/secondment\\_march07\\_final\\_rat.pdf](http://www.harrowpct.nhs.uk/uploads/secondment_march07_final_rat.pdf).
14. NUOMA.EU – Nuomos katalogas. *Personalo nuoma*. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 05 01]. Prieiga per Internetą: <http://www.nuoma.eu/personalo-nuoma>.
15. OUTSOURCING LAW GLOBAL. *Outsourcing Law U.S.* [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 01 02]. Prieiga per Internetą: <http://www.outsourcing-law.com/>.
16. RUTKAUSKAITĖ, R., *Verslo žinios: Darbo nuoma įspraus į įstatymo rėmus*. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 06 07]. Prieiga per Internetą: <http://www.bernardinai.lt/index.php?url=articles/61315>.
17. SCARMOUTZOS, Louis, M., *Outsourcing: an executive dilemma*. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 04 26]. Prieiga per Internetą: <http://www.mvssolutions.com/outsourcing.html>.
18. SIDARAITĖ, Lina. 2009 01 05. *Laikinas darbuotojas – tik iš bėdos*. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 01 04]. Prieiga per Internetą: <http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=3c6accab-a11c-4176-974c-c850e504a18b&RubricID=10000000-0000-0000-0000-11111112224&readcomment=1>.
19. UAB „SIMPLIKA“. *Personalo nuoma*. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 02 12]. Prieiga per Internetą: <http://www.simplika.lt/?peaID=42&subID=65&lng=lt&modID=209>.
20. UAB „STARJOBS“ įmonių tinklas. *Personalo nuoma*. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 04 15]. Prieiga per Internetą: <http://www.starjobs.lt/index.php?page=employer#PN>.
21. UAB „SOPHUS PROJEKTAI“. *Personalo nuoma*. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 01 31]. Prieiga per Internetą: <http://www.sophus.lt/index.php?id=30>.
22. UAB „INSTANT SUPPORT“. *Personalo nuoma*. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 04 15]. Prieiga per Internetą: <http://www.instantsupport.lt/index.php/darbdaviams/personalo-nuoma.html>.

## **PRIEDAI**

**KLAUSIMYNAS KVALIFIKUOTO PERSONALO DARBDAVIAMS**

1. Koks yra galimas minimalus ir maksimalus rinkodaros specialisto nuomos laikas?
2. Ar būtina surastą specialistą nuomos metu įdarbinti pilnu etatu?
3. Kiek laiko užtruktų rinkodaros specialisto suradimas?
4. Ar yra galimybė vėliau įdarbinti išnuomotą specialistą pagal darbo sutartį? Ar tam taikomi kokie nors apribojimai?
5. Kas tvarko visus dokumentus susijusius su išnuomuojamo darbuotojo įdarbinimu bei atleidimu?
6. Kas atlieka darbuotojo supažindinimą su darbo sauga ir panašius apmokymus?
7. Kokia būtų šios paslaugos kaina?





UAB „Starjobs“  
 Šeimyniškių g. 16, Vilnius  
 Gedimino g. 47, Kaunas  
 H. Manto g. 84, Klaipėda  
 Nemuno g. 79-503, Panevėžys  
 Pramonės g. 12, Utena

www.starjobs.lt  
 info@starjobs.lt  
 tel. +370 5 2139476  
 faks. +370 5 2336921

## SPECIALISTO ATRANKOS ANKETA

### INFORMACIJA APIE UŽSAKOVĄ

#### Informacija apie užsakovą

Įmonės pavadinimas	
Įmonės veiklos pradžia	
Darbuotojų skaičius	
Adresas	
Pagrindiniai klientai	
Metinė apyvarta	
Paslaugos / produktai	

### INFORMACIJA APIE PAREIGAS

#### Pareigos ir darbo sąlygos

Pareigos	
Darbo vietos adresas	
Darbo valandos ( <i>pvz.: 7:30 – 16:30, pietų pertrauka 11:30-12:30 ir pan.</i> )	
Darbo automobilis ( <i>suteikiamas/nesuteikiamas</i> )	
Darbo užmokestis ( <i>nurodyti stabilų netto darbo užmokestį</i> )	
Draudimas/pensija	
Premijos ( <i>jei skiriamos, nurodyti skyrimo pagrindus, planuojamus dydžius</i> )	
Pageidaujama darbuotojo pirma darbo diena	
Rekomendacijos	

#### Darbo specifika

Darbo apibūdinimas	
Ryšiai	
Atsakomybė	
Karjeros perspektyvos	

### REIKALAVIMAI KANDIDATUI

#### Fizinės savybės

Amžius	
Sveikata	
Išvaizda, asmeninės savybės ( <i>pvz.: komunikabilumas, reprezentatyvumas ir pan.</i> )	

## 2 PRIEDAS (TĘSINYS)

### Išsilavinimas ir kvalifikacija

Išsilavinimas	
Profesinė kvalifikacija	
Kiti mokslai, seminarai	
Kalbos (jei darbui atlikti reikalinga užsienio kalbos mokėjimas, būtina nurodyti kokios ir pageidautina kiekvienos kalbos žinių žodžių, raštu lygį)	
Vairuotojo pažymėjimas	

### Darbo patirtis

Reikalavimai (pvz.: ne mažesnė kaip (kiek?) metų darbo (kokio?) patirtis ir pan.)	
Privalumai	

### Charakteris ir asmenybės bruožai (pvz.: pageidautina, nesvarbu, būtina ir pan.)

Praktinis požiūris	
Iniciatyvumas	
Entuziazmas	
Lankstumas	
Sugebėjimas dirbti stresinėje aplinkoje	
Teisingumas	
Visuomeniškumas	
Priimtinumas kitiems	
Ekstravertas	
Noras būti nepriklausomu	
Stabilumas ir patikimumas	
Savitvarda ir valia	
Humoro jausmas	
Ryžtingumas ir veržlumas	

### Ypatingi sugebėjimai

Skaičiai (matematiniai sugebėjimai) (pvz.: aukštas lygis)	
Loginis mąstymas (pvz.: žemas lygis)	
Kūrybingumas (pvz.: vidutinis lygis)	
Kita	

### Kita

Šeimyninė padėtis	
Gyvenamoji vieta	
Noras keliauti	

Formą užpildė: \_\_\_\_\_  
(pareigos, vardas, pavardė, telefono Nr., el. pašto adresas ir data)