

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62103S101

AUŠRA KULIEŠIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

PASLAUGŲ NUOMOS PROBLEMOS BEI TENDENCIJOS LIETUVOJE

Kaunas 2006

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

AUŠRA KULIEŠIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

PASLAUGŲ NUOMOS PROBLEMOS BEI TENDENCIJOS LIETUVOJE

Darbo vadovas _____
(parašas)

Doc. dr. Edverdas Bartkus
(mokslo laipsnis, vardas, pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

TURINYS

PAVEIKSLŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
TERMINŲ IR SANTRUMPŲ PAAIŠKINIMAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. PASLAUGŲ NUOMOS SAMPTRATA, JOS APLINKA.....	9
1.1. Dabartinis požiūris į išorės paslaugų nuomą.....	9
1.2. Paslaugų nuomos tipai ir įvairovė.....	12
1.2.1. Personalo ir verslo funkcijų nuoma.....	13
1.2.2. Klasifikacija pagal veiklos sritis ir skirtingus lygius.....	15
1.2.3. Privalumai ir tiekėjų pasirinkimo aspektai.....	18
1.2.4. Rizika ir etinės problemos.....	20
1.3. Globali išorės paslaugų nuoma.....	24
1.3.1. Prieiga iš viršaus į apačią.....	25
1.3.2. Prieiga iš apačios į viršų.....	26
2. TYRIMO METODIKA IR METODAI.....	30
2.1. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai, objektas.....	30
2.2. Tyrimo metodika.....	31
2.3. Tyrimo trūkumai.....	34
3. IŠORĖS PASLAUGŲ NUOMOS LIETUVOJE ANALIZĖ.....	35
3.1. Dėsningumai pasaulyje.....	35
3.2. Lietuvos rinkos paslaugų nuomos atvejų analizė.....	38
3.2.1. Kokybinė situacijos analizė.....	41
3.2.2. Projektas.....	45
3.2.3. Ekspertų vertinimas.....	53
3.3. Išorės paslaugų nuomos Lietuvoje analizės apibendrinimas ir priemonės.....	58
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	61
SANTRAUKA.....	64
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI.....	65
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	68

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas	Paslaugų nuoma kaip verslo strategija.....	10
2 paveikslas	Paslaugų nuomos naudojimosi schema.....	11
3 paveikslas	Išorės paslaugų nuomos pasiskirstymas pagal skirtingas veiklas.....	17
4 paveikslas	Išteklių nuoma pelno pasiskirstyme.....	19
5 paveikslas	Globali išteklių nuomos strategija.....	26
6 paveikslas	Išteklių nuomos veiklos planas.....	27
7 paveikslas	Esminės grandinės analizės pagrindu pateikiamas išteklių nuomos planavimas.....	28
8 paveikslas	Tyrimo schema.....	31
9 paveikslas	Negatyvių ir pozityvių straipsnių santykis.....	37
10 paveikslas	Mikro aplinkos analizė.....	48
11 paveikslas	Įmonės struktūra, naudojantis išteklių nuoma.....	52

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	Trečiame lygyje transformacinė paslaugų nuoma.....	17
2 lentelė	10 faktorių, pasirenkant tiekėją.....	20
3 lentelė	Tyrimo metodo parinkimas.....	32
4 lentelė	Tyrimo planas pagal interviu klausimų suskirstymą.....	33
5 lentelė	Makro aplinkos analizė.....	47
6 lentelė	Konkurencijos kriterijai.....	48
7 lentelė	Siūlomi paslaugų tiekėjai.....	49
8 lentelė	Veiklos efektyvumo paskaičiavimai.....	50
9 lentelė	Atitinkamų darbų perdavimas tiekėjams.....	51
10 lentelė	Paslaugų nuoma pagal skirtingus scenarijus.....	58
11 lentelė	Priemonės paslaugų nuomos veiklai organizuoti.....	59

TERMINŲ PAAIŠKINIMŲ IR SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

Išorės paslaugų nuoma - AUTSORCINGAS (toliau darbe panaudotas šis terminas) (angl. outsourcing - išorinis šaltinis, resursų nuoma) – 1. tai veiksmas, kai paslauga gaunama iš išorinio šaltinio. (D.Brown, S.Wilson., 2005, p.20) 2. Užsakovas perduoda ar deleguoja išorės tiekėjui operacijas, procesus arba funkcijas. Užsakovas gauna paslaugą, kuri atliekama atskirų verslo vienetų ir kuri atstoja užsakovo verslo operaciją. (D.Brown, S.Wilson. The black book of outsourcing, 2005, p.350)

Verslo procesų valdymo autsourcingas (ang. Business process outsourcing –BPO) – išvien kartu: verslo proceso vadyba ir autsourcingas. Naudojamos šiuolaikinės technologijos, pvz.: finansų valdymas ar skambučių centrai. Jo tikslas - pertvarkant verslo procesus sumažinti tarpinių pakopų ir eliminuoti darbo jėgos perteklių. (D.Brown, S.Wilson, 2005, p. 347)

Išorės paslaugų nuomos procesas (ang. Outsourcing process) – kartotinas, daugiakopis, procedūrų valdymas, identifikuojant paslaugų nuomos galimybes, siekiant šią koncepciją įgyvendinti ir tolesnis tvarkymas. (D.Brown, S.Wilson, 2005, p.350)

IT paslaugų nuoma – informacinių technologijų paslaugų nuoma, aprūpinimas programavimo darbais išorės kompanijos užsakymu. (Raynetmarketing Business and Marketing Glossary, 2006)

Subrangovas (ang. Subcontractor) – paslaugos tiekėjas, kuris tiesiogiai atsakingas sutarties dalyviui, ir tas, kuris gali neturėti sutartinių santykių su paslaugos užsakovu. (D.Brown, S.Wilson, 2005, p.351)

Tendencija [lot. tendentia < tendo - kreipiu, siekiu] kryptis, kuria vyksta koks nors procesas, raida; (Tarptautinių žodžių žodynas, (c) Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 1985)

Šerdinė kompetencija (ang. core competence) – tai idėja, kada kompanija sėkmingai gyvuoja ne su struktūrinio konkurencinių pranašumu, o įvaldžiusi vos keletą bazinių veiklos sričių. (C.K.Prahalad, Hamel, 1990)

Atvejo studija – atvejo studija yra apribotų sistemų studija, pabrėžianti tos sistemos vieningumą ir visumą, bet tiriant apsiribojanti tais aspektais, kurie tuo metu tinkami tyrimo problemai. Tai empirinis tyrimas, kuris tyrinėja to meto reiškinį jo realaus gyvenimo kontekste. (Luobikienė, 2004, p.61)

IVADAS

Lietuvoje daugiau nei keletą metų vyksta procesai, kada pažangios organizacijos orientuojasi tik į tą veiklą, kuri yra jos pagrindinis pajamų ir pelno šaltinis. Aukšta visuomeninių procesų dinamika pasaulyje kelia vis didesnius reikalavimus rinkai ir jos subjektams – organizacijoms. Pagrindiniai ekonominio augimo šaltiniai – jau nebe fizinis kapitalas ar gamtiniai išteklių, o informaciniai resursai. Šiuolaikinę ekonomiką galima apibūdinti kaip inovacinę ekonomiką, kurios pagrindą sudaro naujos mokslinės žinios, pažangios technologijos bei specializacija. Viena organizacija visose veiklos srityse nebeišgali būti geriausia. Paprastai firma atlieka tik tai ką išmano geriausiai, o kitas paslaugas leidžia perimti kitoms specializuotoms įmonėms. Nedidelės įmonės buhalteriją paranku patikėti audito įmonei. Informacinių sistemų valdymas perleidžiamas patikimoms įmonėms. Apsaugos darbuotojai samdomi iš saugos tarnybų.

Šiandien paslaugų nuomos plėtra Lietuvoje yra mažesnė nei užsienio, atsižvelgiant į šių dienų verslo realijas. Todėl būtina analizuoti tokios nuomos trūkumus, atskleidžiant pagrindines problemas, bei diskutuoti dėl panaudojimo galimybių. Be to, atsižvelgiant į tai kad Lietuva yra Europos Sąjungos narė, paslaugų nuomos problemos ir tendencijos turi būti nagrinėjamos neatsietai su pasaulio rinkose vykstančiais procesais.

Pastebėtina, kad vienos šalyse resursų nuomos veikla stabilizavosi, o kitose šalyse vyksta stiprus pakilimas. Resursų nuomos įmonės sprendžia organizacijų problemas, įgauna modernaus ir perspektyvaus valdymo formas, kuri padeda organizacijoms sėkmingai prisitaikyti prie besikeičiančios situacijos ir konkuruoti rinkose. Resursų nuomos tiekėjai užtikrina paslaugos veikimą ir efektyvumą, kuris išlaikomas, naudojant kokybišką techniką, programinę įrangą ir įdarbinus kvalifikuotus operatorius. Perimanti darbą specializuota įmonė leidžia užsakovams koncentruotis ties esmine savo veikla bei išvengti didelių sąnaudų įrangai ir darbo pasiruošimui.

Išorės paslaugų nuoma - tai susitelkimas į pagrindinę veiklą, tuo pačiu atsiranda būtinybė specifinėms užduotims panaudoti išorės išteklius. Svarbu tai, kiek ši ekonominė veikla gali paskatinti ekonomikos augimą Lietuvoje.

Taigi galima išskirti keturias priežastis, paskatinusias rašyti šia tema:

1) Nežiūrint į tai, kad paslaugų nuoma yra viena iš labiausiai paplitusių ekonominių paslaugų pasaulyje, tačiau ši sritis daugeliui Lietuvos įmonių tebėra neatrastos galimybės.

2) Be mokslinio naujumo, kitas motyvas, paskatinęs gilintis į pasirinktą temą, yra jos aktualumas. Pagrindinis veiksnys, įgalinęs resursų nuomą - didelis pagyvėjimas įmonių specializacijoje, telekomunikacijų ir kitos technikos kūrimo bei diegimo srityje. Sukurtos naujos technologijos leido realizuoti vis sudėtingesnius, todėl lankstesnius paslaugų teikimo būdus, nuolat didėjo svarbiausios kompetencijos svarba, lygiai kaip augo paslaugų praktiniai reikalavimai.

3) Paslaugų nuoma gali atnešti ir nuostolių. Vienoje literatūroje teigiama, kad besiformuojančioje ir mažoje rinkoje specializuotis neapsimoka, mat sunku išsilaikyti. Kita versija, kad būtina pasinaudoti galimybėmis nepagrindinę veiklą perduoti specializuotoms bendrovėms, tik taip galima išsilaikyti konkurencinėje kovoje. Kiek naudinga išteklių nuoma smulkiam verslui, o kiek didelėms bendrovėms.

4) Seniai domiuosi paslaugų nuomos (outsourcingo) procesu ir bakalauro baigiamajame darbe ištyriau skambučių-kontaktų centrų paslaugų nuomą. Todėl toliau gilinausi į šią temą ir jos sritis.

Darbą sudaro trys stambios dalys. Pirmoje dalyje pateikiami teoriniai išteklių nuomos aspektai. Aptariamos įvairios literatūroje sutinkamos išteklių nuomos sampratos, pristatomos įvairios klasifikacijos. Nagrinėjamos išteklių nuomai būdingos rizikos bei problemos.

Antroje dalyje pagrindžiamas tyrimas, kurį sudaro antrinių ir pirminių duomenų analizė. Pirminiems duomenims apdoroti panaudota lyginamoji atvejų studija, kuri susideda iš pasaulinės ir Lietuvos rinkų apžvalgos, kokybinės situacijos analizės, projekto efektyvumo paskaičiavimo ir ekspertų vertinimo. Antrinius duomenis sudaro naujausi moksliniai straipsniai lietuvių, rusų bei anglų kalbomis, bei tyrimo agentūrų atliktų tyrimų duomenys. Siekiant patikrinti resursų nuomos tikslingumą įmonėms iškelta *hipotezė*: išorės paslaugų nuomos augimo potencialas Lietuvoje yra didelis.

Trečioje dalyje nagrinėjama paslaugų nuomos atvejai pasaulio ir Lietuvos rinkose. Detaliai analizuojamos konkrečios situacijos. Tiriama, kada naudinga naudotis paslaugų nuoma. Pristatomi iš specialistų interviu gauti duomenys, kaip jie vertina Lietuvoje tokias paslaugas. Analizuojamos išteklių nuomos priežastys ir pasekmės. Prognozuojamos paslaugų nuomos Lietuvoje tendencijos. Pateikiamos rekomendacijos kaip šalies įmonėms efektyviai naudotis šia verslo strategija. Pristatomos pagrindinės paslaugų nuomos vystymosi kliūtys. Daugumos išteklių nuomą vertinančių specialistų nuomone, tai labai perspektyvu, kai ekonomika įgyja globalių aspektų.

Darbo apimtis – 63 psl. (11 lentelių ir 11 paveikslų, 5 priedai), panaudoti 52 literatūros šaltiniai. Šis darbas gali būti panaudotas kaip priemonė tolesniems tyrimams, gilinantis į įvairių sričių išorės paslaugų nuomą ir jos problematiką Lietuvoje.

Su išteklių nuomos diegimu ir funkcionavimu susijusių problemų ištyrimo laipsnis nėra aukštas. Lietuvoje mokslinėje spaudoje publikacijų šia tematika beveik nėra. Užsienio mokslinėje spaudoje yra nemažai publikacijų šia tematika, bet tai kitos rinkos specifika ir kai kurie aspektai netinkami Lietuvai. Mokslinės srities knygoje nėra detalios šios srities analizės. Dažniausiai akcentuojama atskiriems atvejams būdingos problemos, o apie paslaugų nuomos galimybes ir ypatumus Lietuvoje beveik nekalbama.

Sunkumas, atliekant tyrimą, iškilo vienintelis. Paslaugų nuomos procesą giliai analizuoti įmanoma konkrečiu atveju arba tam tikros srities, todėl šiuo darbu pavyko identifikuoti išorės paslaugų nuomos pagrindinius aspektus ir giliai ištirti funkcijų bei gamybos nuomos atvejus.

Tyrimo objektas – paslaugų nuomos dabartinė situacija ir jos plėtojimo Lietuvoje galimybės ir kliūtys.

Darbo tikslas – ištirti išorės paslaugų nuomos problemas ir tendencijas Lietuvoje.

Pagrindiniai uždaviniai:

1. Pristatyti išorės paslaugų nuomos sampratą;
2. Apžvelgti paslaugų nuomos klasifikaciją ir skirtingus lygius;
3. Identifikuoti šios veiklos privalumus ir trūkumus;
4. Apibendrinti paslaugų nuomos dabartinę situaciją pasaulyje bei Lietuvoje;
5. Prognozuoti paslaugų nuomos tendencijas Lietuvoje;
6. Pateikti priemones Lietuvos įmonėms, kurios pasirenka specializaciją ir išorės paslaugų nuomą.

1. PASLAUGŲ NUOMOS SAMPRATA, JOS APLINKA

Lietuvoje ima pritapti kitoniškas požiūris į paslaugų nuomą, bet Lietuvos verslininkai tokiomis paslaugomis nesinaudoja intensyviai. Pagrindinis veiksnys, išpopuliarinęs paslaugų nuomą - didelis pagyvėjimas įmonių specializacijoje, telekomunikacijų ir kitos technikos kūrimas bei diegimas. Sukurtos naujos technologijos leidžia realizuoti sudėtingesnius, tuo pačiu lankstesnius paslaugų teikimo būdus, nuolat didėja šakinės kompetencijos svarba, auga paslaugų praktiniai reikalavimai. Iki šiol Lietuvoje paslaugų nuomos sritis nėra stipriai išvystyta. Dabartiniu metu šie santykiai daugiausiai aptariami tarp įmonių, kurios teikia paslaugų nuomą ir jų užsakovų sudarytų sutarčių dėl atitinkamų paslaugų teikimo.

1.1. Dabartinis požiūris į išorės paslaugų nuomą

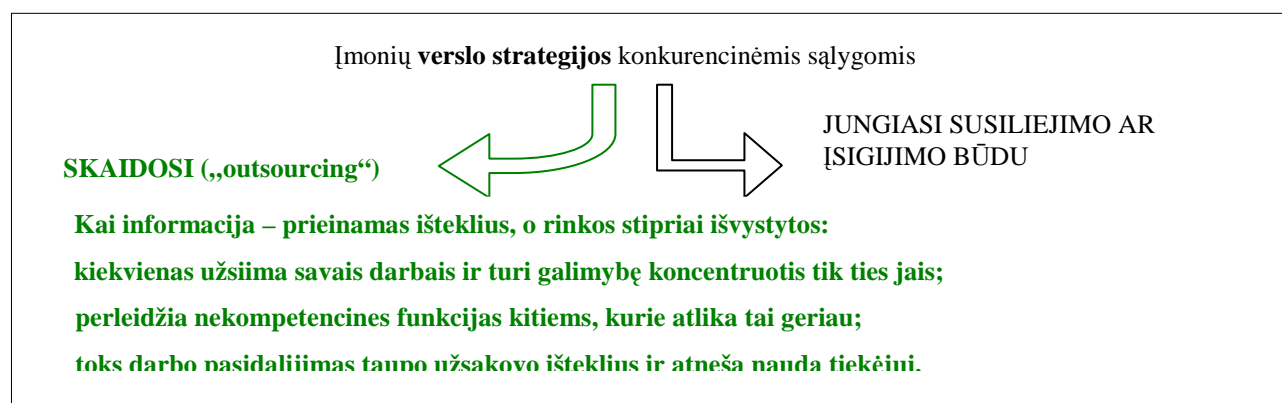
Įmanoma apibrėžti ne tik materialiuosius išteklius, bet ir nematerialiuosius bei jų tarpusavio ryšį. Specializavimasis siauroje srityje leidžia kompetentingai rūpintis svarbiausiais klientais. Warrenas K. (1999) teigimu, nematoma nauda kyla, kai nusistovėjusios kompetencijos įvertinamos naujomis sąlygomis ir atskleidžiamos tobulėjimo galimybės. Vadybos užduotis yra sukurti ir palaikyti išteklių lygį ar jų atsargas.

Išorės paslaugų nuoma, pasak Corbett (2005) pradėta naudotis nuo 1970 m. Amerikoje. Ekonomikos teorija šį procesą apibrėžia kaip sprendimą pasinaudoti išorės ištekliais, tai tarsi užsakomosios paslaugos. „Raynet“ verslo ir marketingo žodynas „outsourcing“ sąvoką aiškina kaip pavedimą išorės organizacijoms perimti tam tikras bendrovės funkcijas. Toks verslo būdas vadinamas anglišku žodžiu „outsourcing“ (out source – angl) – išoriniai ištekliai, kuris į lietuvių kalbą gali būti verčiamas kaip resursų nuoma, ar paslaugų nuoma, arba nuotoliniu aptarnavimu. Amity Mary ir Shang-Jin Wei (2004) straipsnyje šį terminą aprašo kaip: „užpirkimas paslaugų ar produkcijos iš išorės tiekėjo ar gamintojo su tikslu sumažinti išlaidas“. IT srities atstovai „outsourcing“ terminu vadina perėmimo paslaugą arba verslo perkėlimo procesą. Mokslo straipsniuose sutinkamas ofšorinis („outsourcing“) verslas. Turto administravimas yra visame pasaulyje populiarėjančio paslaugų, nesusijusių su pagrindine įmonės veikla, atskyrimo bei perleidimo profesionalams principo ("outsourcing") pavyzdys. UAB "Verslo procesų valdymas" konsultanto T.Grigo straipsnyje tai vadinama - verslo funkcijų perdavimu. Pasak Chakravaroti (2002) bankinių operacijų ataskaitose „outsourcing“ aiškinamas kaip vidinių funkcijų perdavimas išorinėms organizacijoms. Konsultacinė įmonė „Outsourcing direct“ savo tinklapyje labai plačiai išdėsto „outsourcing“ sąvoką - užsakovo verslo procesų ir funkcijų delegavimas išorės gamybos ir kitų susijusių paslaugų teikimo ekspertams-pardavėjams - naudą tiek pirkėjams, tiek pardavėjams,

bei siūlo savo paslaugas užmezgant bendradarbiavimo ryšius tarp įvairių profilių verslininkų ir gamintojų.

Pasak Ермошкин Н. (2005) retesnis terminas - „insourcing“ yra „outsourcing“ antonimas, taip analogiškai sudaryti kiti terminai: „outtasking“ – perdavimas atskirų organizacijos užduočių tiekėjams ir „outplacment“ – personalo perkėlimas į išorę. Kai nebuvo naudojamas terminas „outsourcing“, tokį procesą visi suprasdavo kaip subrangovų veiklą. Kaip pažymėjo amerikiečių mokslininkas Piteris Druckeris (2003) straipsnyje „Sekanti visuomenė“ artimiausiu metu daugelis kompanijų susidurs su tokia situacija, kai 40 proc. darbuotojų neturės pastovaus darbo, nes dirbs su laikiniais projektais ir gaus atlyginimą iš subrangovų, tiekėjų bei paslaugų nuomos specialistų.

Mano nuomone, *išorės paslaugų nuoma* („outsourcing“) – tai efektyvi verslo strategija, kai įmonė sudaro sutartį su išorės organizacija, kuriai pavedama atlikti bet kurią veiklos rūšį, kuriuose ji specializuojasi, tuo tarpu ta veiklos rūšis nėra dominuojanti pačioje įmonėje. (žr. 1 pav.)



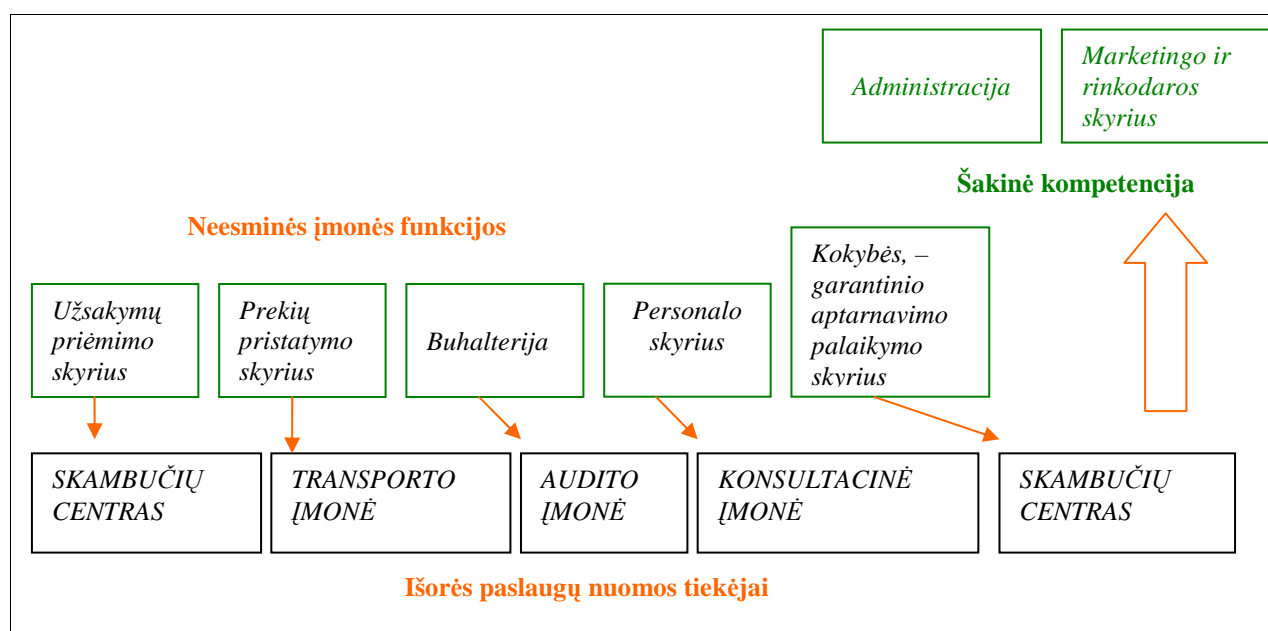
Šaltinis: sukurtas autorės.

1 pav. Paslaugų nuoma kaip verslo strategija

Įžengdami į pertekliaus amžių nebegalvojame, kad organizacijos gali įvaldyti visas verslo situacijas. Greta smulkaus verslo, kuris dažnai savo buhalterinę apskaitą patiki audito įmonėms, dažniau paslaugų nuoma naudojasi stambus verslas, kuris netgi savo klientų aptarnavimą patiki skambučių centrams ar infrastruktūros priežiūrą perduoda informacinių technologijų kompanijoms, tai leidžia kompanijoms lengviau prisitaikyti prie rinkos pokyčių, lanksčiau į juos reaguoti, kai tai susiję su kintančiu poreikiu. Naujasis korporacijos modelis naujai apibrėžia tradicines korporacijos ribas. Didesnio bendradarbiavimo tarp konkurentų, tiekėjų ir klientų dėka sunkiau nustatyti, kur baigiasi viena firma ir kur prasideda kita. Kadangi kiekviena partnerė atsineša su pastangomis savo „esminę kompetenciją“, galima sukurti organizaciją, kuri „visose srityse geriausia“. Kiekviena funkcija ir procesas bus pasaulinio lygio, ko nėra viena kompanija atskirai negalės pasiekti. (The virtual corporation, 1993) Pagrindines idėjas apie šerdinę kompetenciją vystė CK Prahalad ir G.Hamel Harvard Business (1990) apžvalgose. Jų pagrindinė idėja yra, kad išliekančios kompanijos gali vystyti pagrindinių sričių išmanymą, kurie yra artimi toms kompanijoms ir yra kritiški

ilgalaikio vystymosi kompanijoms. Iš šerdinės kompetencijos koncepcijos seka, kad resursai kurie yra standartizuoti arba yra lengvai prieinami nepadės verslui įgyti konkurencinių pranašumų prieš konkurentus.

Tai reiškia, kad jei nukreipiate savo energiją į labai siauros nišos kūrimą, o paskui ir naudojimą, tai galėsite uždirbti daug pinigų. Pertekliaus ekonomikoje turtai randami nišose. Klesti tik orientuotos, sufokusuotos kompanijos (Ridderstrale, Nordstrom, 2004, p.145) Kiekvienas verslas yra sudėliotas iš atskirų dalių, turinčių savo funkcijas. Verslas gali būti lyginamas su voratinkliu, ir kuo jis didesnis tuo sunkiau valdyti. Ir kuo toliau nuo centro – administracijos, tuo koordinacija sunkesnė ir lėtesnė.



Šaltinis: sukurtas autorės.

2 pav. Paslaugų nuomos naudojimosi schema

Kiekviena įmonė gali savo nekompetencines dalis perduoti kitai įmonei pagal schemą 2 pav. Tai gi naujas verslo modelis, kai įmonė tesirūpina savo prekinio ženklo pristūmimu bei marketingu, visa kita perleisdama atlikti išorės tiekėjams. Partnerystė su paslaugos teikėjais nėra pastovi, mažiau formali ir labiau prisitaikanti. Resursų nuomos tiekėjas ir užsakovas susivienys, kad išnaudotų konkrečią galimybę rinkoje, ir greičiausiai išsiskirs, kai tik to poreikio neliks. Naomi Kleinas (2004) savo knygoje „No logo. Žmonės prieš brendą“ cituoja kaip pavyzdį Nike kompaniją, kuri atsisako ne tik nekompetencinių funkcijų, bet ir natūralaus ūkio – gamybos.

Įsivaizduokite, kad Jūsų kompanija yra tarsi pastatas iš „Lego“ kubelių. Paimkite vieną tų kubelių ir paklauskite savęs, ar esame geriausi pašalyje informacijos sistemų srityje. Jei atsakymas bus neigiamas – jei šioje srityje už mus geresnės yra kitos kompanijos – tai perduokite šios srities darbus joms. Po to paklauskite, ar mes geriausi pasaulyje administracinių patalpų valymo srityje. Jei geriau už mus tą daro kita kompanija, tai tegu tuo rūpinasi ji. Anksčiau ar vėliau, o daugumoje

atvejų veikia anksčiau nei vėliau, visi procesai taps globalios konkurencijos objektu. (Ridderstrale, Nordstrom, 2004, p.141) Resursus stengiasi optimaliai panaudoti paslaugos teikėjai, nes jie aptarnauja bent kelis klientus, todėl tas pats specialistas gali dirbti su keliais projektais.

Kartais „outsourcing“ paslaugos lyginamos su konsultavimu: siekiant geresnių ekonominių rezultatų įmonė samdo konsultantą, kuris pataria savo srityje. Pagal Š.Brogą (2002) tai netikslus palyginimas, nes „outsourcing“ verslas plėtojamas kitaip. Paslaugų teikėjas perima tam tikrą, neesminę verslo dalį ir veikia lyg padalinys. Konsultantas tik pataria kaip plėtoti veiklą, o „outsourcing“ paslaugų teikėjas dar ir vykdo tą veiklą už jus.

Atlikta teorinė analizė leidžia suprasti, kad paslaugų nuoma kaip verslo strategija turi galimybę išskirti šakinės kompetencijos svarbumą. Įmonė gali pasirinkti kritiškas, pagrindines sritis, kur sukuriama didžiausia pridėtinė produkto vertė, o neesminių paslaugų resursus nuomotis iš tiekėjų. Toks procesas, kada dauguma organizacijos procesų yra nuomojami iš išorės ir organizacija praranda vientisumą, įgalina taupyti užsakovo išlaidas, sukuria galimybes nuomotis specialistus iš tiekėjų. Išorės paslaugų nuoma skirta organizacijų problemoms spręsti redukcijos metodu. Kompanijos tokiomis sąlygomis siekia efektyvumo ir konkurentabilumo.

1.2. Paslaugų nuomos tipai ir įvairovė

Ištekliai kaupiami juos papildant, o prarandami juos išleidžiant. Išteklius didinti iki tam tikros ribos ne visada pageidautina ir tai daryti gali būti nuostolinga, pvz., turėti labai gerai išsilavinusį personalą yra brangu, o per didelė sunkiai suvaldoma įmonės struktūra taip pat gali būti trūkumas. Ekonomistas Adamas Smitas jau prieš kelis šimtmečius atrado dėsnį, jog specializacija padeda dirbti efektyviau. Svarbu ne tai, kad tai padeda dirbti našiau, o tai, kad žmonės tokiu dėsniu pasitiki. Kitaip tariant, jie tiki specialistais. Tai geras būdas konkuruoti su dideliais, tačiau konkretaus tikslo neturinčiais ir viskuo po truputį užsiimančiais konkurentais. P.Drucker (2003) pažymėjo, kad „didžiausia pagunda yra stengtis kuo geriau atlikti darbą, kurio iš viso nereikėtų daryti“. Tuomet atsiveria rinkos niša kur paslaugų nuomos tiekėjai gali nuomoti savo išteklius užsakovams. Paslaugų nuoma gali būti klasifikuojama pagal įvairiausias požymius

Stambios kompanijos naudojami dviejų tipų paslaugų nuoma: korporatyviu ir rinkos. Korporatyvaus outsourcingo atveju tiekėjai yra ne išorinės organizacijos, veikiančios rinkoje, o korporacijos verslo vienetai, holdingo ar grupės, kurie atlieka paslaugas vieni kitiems. Tuo tarpu rinkos paslaugų nuomos tiekėjais vadinamos išorinės įmonės. (Ибрагим, 2005)

Išorės paslaugų nuoma gali funkcionuoti šalies viduje arba tarptautiniu mastu. Šiame poskyryje pateikta įvairi bei plati išorės paslaugų nuomos klasifikacija, jos lygiai, tiekėjo pasirinkimo niuansai, privalumai ir rizika, išskylantys etiniai klausimai.

1.2.1. Personalo ir verslo funkcijų nuomos tipai

Pasitikėjimas specialistais ir specializacijos efektyvumas sukūrė sąlygas steigti paslaugų nuomos bendrovėms. Lietuvoje egzistuoja aprašomos verslo srities 2 tipų bendrovės:

Personalo nuomos bendrovės dar nėra labai paplitusios Lietuvoje. Šios kompanijos suteikia savo klientams reikalingos specializacijos ir kvalifikacijos darbuotojus konkrečiai nustatytam laikui arba konkrečiai apibrėžtam darbui atlikti. Šiuo atveju kliento įmonė neturi tiesiogiai užsiimti personalo atranka ir neformina oficialių darbo santykių su darbuotojais. Tokie darbuotojai gali praversti įmonės darbuotojų atostogų metu, netikėto didelio apkrovimo ar sezoninio verslo pagyvėjimo metu. Personalo nuoma dažniausiai yra taikoma vidutinės ir žemos kvalifikacijos darbuotojams, nors atskirais atvejais gali būti nuomojami ir aukštos kvalifikacijos specialistai. Pavyzdžiui, kvalifikuotam finansinių ataskaitų parengimui kartą per metus gali būti nuomojamas patyręs finansų analitikas. Nuomojantis personalą svarbiausia yra užtikrinti laikino darbuotojo kontrolę ir motyvaciją. Tai ypač svarbu išsinuomojant aukštos kvalifikacijos specialistus svarbių užduočių vykdymui. Tikėtina, kad oficialiais darbo santykiais su kita bendrove (personalo nuomos) susijęs specialistas pro pirštus žiūrės į kliento įmonėje atliekamus darbus, neparodys jokio atsidavimo darbui ir kad atėję į biurą kelias minutes prieš darbo dienos pabaigą. Jūs rasite jį apsirengusį ir pasiruošusį, kai tik ateis laikas, išbėgti už durų. (Malkin, 2005)

Ne tiek svarbios yra svarbiausios kompetencijos, kiek „svarbiausi komponentai“. Tai ribotas skaičius kompanijoje dirbančių žmonių, faktiškai įkūnijančių tuos sugebėjimus, kurių dėka kompanijos gaminiai ir paslaugos yra unikalūs. (Ridderstrale, Nordstrom, 2004, p.145)

Iš to seka, kad likusią svarbiausią kompetenciją smegenis turi valdyti tikri specialistai, kuriuos išlaikyti kompanijoje nėra lengva, pirmiausia dėl to kad jų nėra daug, o antra jie yra brangiai apmokami. Taigi tokius specialistus galima nuomotis. Tarp savo darbo jėgą saugančių Lietuvos įmonių populiarėja personalo "nuoma" užsienio kompanijoms. Dėl žemesnio darbo užmokesčio ES įmonės linkusios iš karto "išsinuomoti" darbuotojų komandą, o Lietuvos įmonėms naudinga už tam tikrą mokestį juos "paskolinti".

"Lietuvos darbo jėga, nors kvalifikuota, paprastai būna pigesnė, todėl ES įmonės projektams dažnai samdo Lietuvos specialistų (pvz., programuotojus), kuriuos už tam tikrą atlygį "paskolina" Lietuvos įmonės. Be to, taip elgiasi kompanijos, čia turinčios antrinių ar susijusių įmonių: taip užtikrinamas vientisas paslaugų teikimas", – sako Mindaugas Civilka, advokatų kontoros "Norcous ir partneriai" advokatas. "Nenorėčiau to vadinti "žmonių nuoma", mes parduodame savo darbuotojų kompetenciją. Dirbame Vakarų Europos (Olandijos, Belgijos) kompanijoms, dažniausiai – projektų pagrindu. Su kai kuriomis šalimis dar vyksta derybos, bet tokią veiklą manome tik plėsti. Tai abiem pusėm naudingas verslas, svarbiausia subalansuoti poreikius ir galimybes", – VŽ pasakojo Rolandas

Markevičius, UAB "Algoritmų sistemos" verslo plėtros direktorius. Pasak jo, dirbama ir Lietuvoje, ir kaimyninėse šalyse, ir Vakarų Europoje, mat tai leidžia daryti atliekamų darbų specifika. O dėl kai kurių ES šalių taikomo laikino apribojimo darbo jėgos laisvam judėjimui nepatogumų, sako, nepatiriantys.

Nuomojamų darbuotojų skaičius niekur nėra didelis, tai tik viena iš alternatyvių darbo santykių formų, tačiau darbo santykiams tampant vis labiau civilizuotiems, įmonė pasinaudos personalo nuomos teikiamais pranašumais.

Sėkmingai veikianti personalo nuomos agentūra turėtų atitikti dvi sąlygas: a) turėti ganėtinai daug nuomojamų darbuotojų; b) užsitikrinti nemažą užsakymų skaičių, kad nuomojami darbuotojai nebūtų be darbo – kiekviena diena, kurią nuomojamas darbuotojas nedirbo, yra tikras nuostolis personalo nuomos agentūrai. Sparta atrenkant ir pasiūlant darbuotojus – pagrindinis personalo nuomos agentūros pranašumas. Čia darbuotojų kaita labai didelė vieniems susirandant nuolatinį darbą, į jų vietas stoja kiti. Yra ir grupė darbuotojų, kurie mielai sutinka imtis tokios veiklos, eiti iš vienos įmonės į kitą ir dirbti prie ypatingų projektų. Dažniausiai tai yra itin aukštos kvalifikacijos specialistai ir vadovai. (Rybnikova, Zavadskė, 2004)

Irena Gabrielaitienė, "Rinkos skatinimo sistemų" (RSS) direktorė ir viena iš savininkų, įsitikinusi, jog darbuotojų nuoma yra perspektyvi, nes klientams padeda sumažinti dalį netiesioginių išlaidų bei personalo paieškos, vadybos, kontrolės, darbo laiko apskaitos, atlyginimų ir su darbo santykiais susijusių mokesčių mokėjimo rūpesčių. "Manome, jog šia paslauga labiausiai domėsis ir daugiausia naudos iš jos turės stiprius prekės ženklus valdančios tarptautinės kompanijos, pradedančios veiklą Lietuvoje, neketinančios steigti atskiro pardavimų padalinio arba siekiančios turėti lanksčią ir efektyvią rinkodaros sistemą. Darbuotojų paieška ir kontrolė - gana sudėtingas dalykas, ypač svetimose šalyse. Mes prisiimame visus personalo paieškos, paruošimo, įdarbinimo rūpesčius, sutvarkome dokumentus, darbuotojus įdarbiname savo įmonėje, tačiau jie vykdo mūsų klientų užduotis – yra jiems išnuomojami", - naujosios paslaugos esmę nusako p. Gabrielaitienė. (Danazas, 2004)

Žmogus iš išorės gali būti ir trūkumas, ir privalumas. Reikia tik suprasti, kokių tikslų įmonė siekia. Sistemingas bet kurio personalo plėtros projekto įgyvendinimas – sunkiausias laikotarpis. Tuomet reikia paskirstyti išteklius, "parduoti" idėjas kitiems, uždegti, kad ne tik personalo vadovas, bet ir dauguma patiktų, jog naujos procedūros, mokymai, motyvacinės sistemos yra naudinga įmonei ir kiekvienam darbuotojui. Tenka numatyti ne tik tai, kas bus diegiama, bet ir kaip tai paveiks bendrą atmosferą, kaip pavyks įveikti natūralų pasipriešinimą. Senieji darbuotojai paprastai būna per daug saistomi neformalių santykių istorijos, patys adaptavęsi prie susiformavusios organizacijos kultūros, yra inertiškesni už atėjusį naują žmogų, ypač jei jis "iš išorės". Nuomotą

specialistą, be kitų motyvų, labiau skatina ne darbo vietos išlaikymas, o noras pasiekti rezultatą. (Outsourcing Times, 2003)

Be to, yra pavojus, kad nuomojamas specialistas siaurai ir formaliai žiūrės į savo pareigybinės instrukcijos vykdymą, nekreipdamas dėmesio į bendrą organizacinės veiklos kontekstą. Formaliai jis atliks visas jam priskirtas funkcijas, bet realiai šio darbo nauda nebus didelė.

Funkcijų nuomos bendrovės Lietuvoje yra kur kas populiareesnės, negu personalo nuomos bendrovės. Šių bendrovių darbo principas – tam tikros dažniausiai pagalbinės veiklos perėmimas iš kliento, paliekant jam galimybę susikonsultuoti ties jo pagrindine veikla. Funkcijų nuoma gali būti labai naudinga smulkioms ir vidutinėms bendrovėms, kurios dėl vidinių išteklių ribotumo nesugeba efektyviai atlikti visų būtinų vadybos funkcijų. Dažniausiai pasitaikantys funkcinės nuomos atvejai – įmonės apskaitos tvarkymas, informacinių technologijų priežiūra bei aptarnavimas ir ryšiai su visuomene. Vienas iš svarbesnių funkcijų nuomos trūkumų – pakankamai nedidelis reagavimo į staigius pokyčius operatyvumas. Funkcijų nuomos bendrovės, ypač dirbančios su smulkiomis ir vidutinėmis kompanijomis, dažnai gali pervertinti savo pajėgumus ir nesugebėti operatyviai reaguoti į staiga atsiradusius klientų poreikius. Be to, funkcinės nuomos bendrovės, siekdamos padidinti savo veiklos produktyvumą, dažnai standartizuoja ir unifikuoja konsultavimo proceso procedūras. Pas kiekvieną naują klientą jos ateina su jau parengtais sprendimais, kurie nevisiškai atitinka, o kartais ir visiškai neatitinka kliento verslo specifikos. Konsultavimo proceso procedūros turėtų būti adaptuojamos pagal kiekvieno atskiro kliento poreikius. O tai, be abejo, didina konsultavimo paslaugų kainą. (Malkin, 2005)

Pagrindinis skirtumas tarp funkcijų ir personalo nuomos yra tai, kad tiekėjai, kurie išnuomoja personalą, - nuomoja specialistų kompetenciją tam tikriems ir dažniausiai laikiniems projektams atlikti. Tuo tarpu funkcijų nuomos tiekėjai perima atlikti neesminę verslo dalį, panaudodami šiuolaikines technologijas bei duomenų bazines. Paslaugų nuomos dėka auga naujos verslo rūšis, susijusios su darbo jėgos valdymu, kaip taisyklė, nuomojami mažai apmokami darbai (pvz. patalpų tvarkymas) arba atvirkščiai – stipriai specializuotos profesijos (kompiuterinių sistemų priežiūra).

1.2.2. Klasifikacija pagal veiklos sritis ir skirtingus lygius

Paslaugų nuoma apima daug veiklos sričių, tačiau „The Outsourcing Institute“ (2006) savo tyrimuose išskiria tris grupes: *IT-outsourcingas*, *verslo procesų valdymo outsourcingas (BPO)* ir *gamybos outsourcingas*.

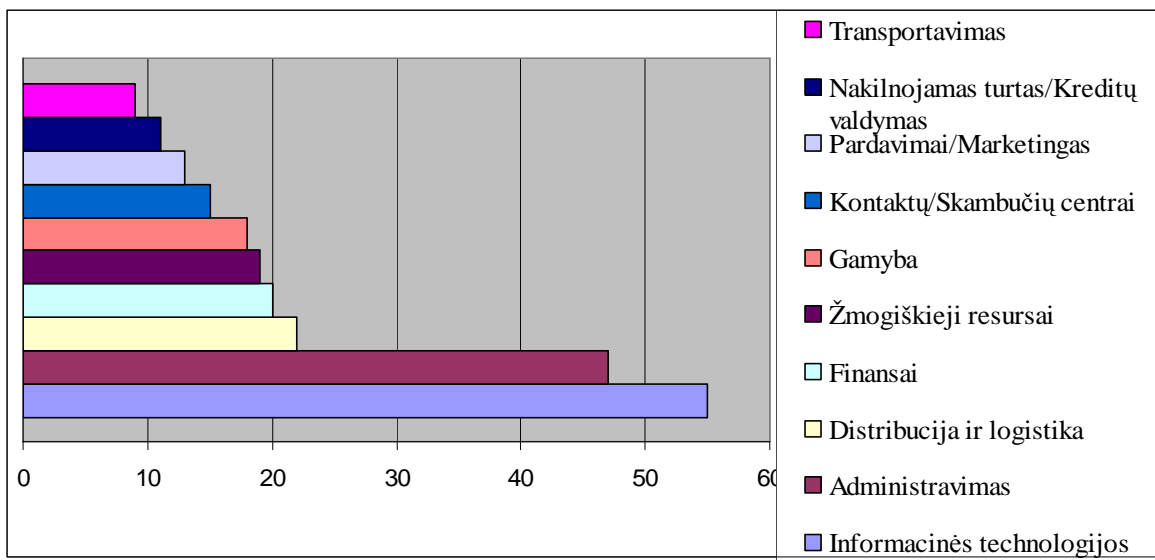
IT paslaugų nuoma yra lyderis paslaugų nuomos rinkoje pasaulinėje rinkoje (3 pav). IT paslaugų nuoma susijusi su ofšoriniu programavimu (aprūpinimas programavimo darbais užsienio kompanijos užsakymu). Tokie procesai ypač vyksta Rytų Azijoje ir Indijoje.

Gali būti vykdomi IT infrastruktūros modernizavimo projektai, kurie realizuojami ne įsigyjant įrangą, o ją bei paslaugas nuomojant iš tiekėjų. Kompanija gali nuomotis ar prirėkęs įsigyti tam tikrą valandų skaičių dirbti su reikalinga programa arba išsinuomoti kompiuterinius resursus, reikalingus duomenims apdoroti. Daugelis kompanijų IT infrastruktūros priežiūrą perduoda IT kompanijoms, kadangi informacinės technologijos nėra susijusios su jų tiesiogine veikla. (P.Jakutavičius, 2004) Daugiau kaip 30 proc. kompanijų planuoja per sekančius 12 mėn. perduoti funkcijas IT-infrastruktūros ofšoriniams tiekėjams. Kaip pasiūla tokie specialistai yra paslaugų nuomos kompanijos Wipro Indijoje. Iš apklaustų tarptautinių kompanijų 34 proc. per 2006 metus planuoja patikėti ofšoriniams specialistams valdyti dalelę savo verslo-procesų. 145 valdytojų iš stambių pasaulinio lygio kompanijų apklausa parodė, kad ofšorinė paslaugų nuoma tampa vis svarbesnė strategijos dalelė. (Business Week, 2004) IT paslaugų pirkimas sparčiai populiarėja JAV ir Vakarų Europoje, kur įmonės jau suprato, kad naudingiau atsisakyti nepagrindinių įmonės veiklų perduodant jų administravimą šios srities specialistams. IT yra sparčiai besiplėtojanti sritis, todėl įmonės, kurių tiesioginis verslas nėra susijęs su IT, nespėja perprasti naujausių technologijų. Pastebima, kad IT paslaugų perkama daugiau negu kitų verslo procesų, ir tai duoda nemažai apčiuopiamos naudos įmonėms. Baltijos šalyse taip pat vis aktyviau domimasi šia paslauga. (Dargužas J., 2004)

Veiklos-procesų paslaugų nuomos pavyzdžiai: personalo nuoma, buhalterinė apskaita, marketingas, mokestinių prievolių kontrolė, reklama ir logistika. Pagal pateiktus tyrimus tarp 10 stambiausių tokios veiklos užsakovų yra mažai išsivysčiusios šalys: Angola, Kongas, Mozambikas; tai aiškinama tuo, kad stipriau išsivysčiusios šalys turi galimybę pačios apsirūpinti didele dalimi būtinomis paslaugomis, tuo tarpu daugelis besivystančių šalių neturi tokio potencialo. (Амити М., Већ III., 2004, p.3)

Gamybos paslaugų nuomos atveju, kompanija dalį gamybinių grandies procesų arba visą ciklą atiduoda kitai kompanijai. Be to, galimas variantas, kai dalis gamybos parduodama kitoms kompanijoms ir tolesnis bendradarbiavimas su jomis paslaugų nuomos rėmuose. Amerikos menedžmento asociacijos (American Management Association) tyrimai parodė, kad jau 1997 m. daugiau kaip pusė gamybinių kompanijų perdavė paslaugų nuomai nors dalelę savo gamybinio proceso. (Hendry J., 1995, p.88)

Kaip 3 paveiksle pavaizduota informacinės technologijų paslaugų nuoma (55 proc.) populiariausia, toliau eina administravimo paslaugų nuoma (47 proc.), o visi likusieji 22 – 9 proc.



Šaltinis: D.Brown, S.Wilson. The black book of outsourcing, (2005), p. 88

3 pav. Išorės paslaugų nuomos pasiskirstymas pagal skirtingas veiklas

Autorsoringą galima suskirstyti į **tris lygius**: taktinis, strateginis ir transformacinis (Brown D., Wilson S., p. 20-21).

Pirmame lygyje – taktinis, kai nuomojamos patyrusios firmos specifinėms problemoms spręsti. Klasikiniai pavyzdžiai: kai trūksta finansinių resursų investicijoms, netinkama vidinio valdymo kompetencija, talentų trūkumas. Tai gali būti priežastimi restruktūrizavimui. Dėmesys sutelkiamas į sutartį. Kai formuojamas sėkmingas taktinis bendradarbiavimas, tai išorės tiekėjo vertė yra aiški: geresnė paslauga už mažesnes investicijas ir laiko sutaupymas.

Antro lygio - strateginis bendradarbiavimas yra ilgesnio laikotarpio, jis įgyja platesnę kontrolę ties visomis funkcijomis jų atsakomybės ribose, taigi, būna lengviau nurodyti jų dėmesį į labiau strateginius darbo aspektus. Technologijų vadovas galėtų perduoti informacijos apdorojimą paslaugų tiekėjui ir savo dėmesį sutelkti vidinių užsakovų aptarnavimui. Svarbu, kad vadovų požiūris į tokį bendradarbiavimą tarp paslaugų pirkėjo ir pardavėjo žiūrėtų kaip į verslo partnerius. (Brown D., Wilson S., p. 24)

1 lentelė

Trečiame lygyje - transformacinė paslaugų nuoma

<i>Transformacinis autsourcingas</i>	<i>Tradicinis autsourcingas</i>
Verslo fokusavimas	Operacijų fokusavimas
Akcentas kaip sukurti vertę	Akcentas kaip sumažinti išlaidas
Padėti valdymo neaiškumui	Padėti atkurti kontrolę
Rikiuoti verslo procesus, kad būtų galima harmonizuotai siekti strateginių uždavinių	Rikiuoti iš esmės nepasikeitusius verslo procesus.
Paremti partnerystės tinklo formavimą naujiems ryšiams globalioje ekonomikoje.	Paremti išorinius (pirmiausia IT) specialistus įgyvendinant aukšto lygio uždavinius, o ne vidinius ne specialistinius resursus.
Verslo kaštai ir gamybos gebėjimai nuolatiniam vertės kūrimui.	Pašalinti nekompetencines funkcijas iš verslo suteikiant vienkartinį kapitalo paleidimą.

Šaltinis: D.Brown, S.Wilson. The black book of outsourcing, (2005), p. 24

Pirmame lygyje paslaugų nuoma dalyvauja darbo atlikime pagal esamus principus; antrame lygyje paslaugų nuoma naudojama kaip dalis naujai apibrėžtų korporacijos procesų. O jau trečiame lygyje paslaugų nuoma (žr. 1 lent.) naudojama kaip naujai apibrėžti verslo tikslai.

Iš paslaugų nuomos analizės galime spręsti, kad paslaugų nuoma išsivystė iš gamybos nuomos, - yra kelių rūšių: IT nuoma, verslo procesų valdymo ir t.t. Iš visų išorės paslaugų nuomos sričių dominuoja IT paslaugų nuoma, antroje vietoje – administracinės paslaugos. Paslaugų nuoma išlieka naudinga išėjimui globalesnioje rinkoje bei konkurentiškoje aplinkoje. Veikia pagal tokius tris modelius: taktiškai planuoti - standartizuoti – išsinuomoti; strateguoti - vykdyti - perduoti, transformuoti - perduoti riziką - fiksuotus kaštus keisti kintamais.

1.2.3. Paslaugų nuomos privalumai ir tiekėjų pasirinkimo aspektai

Šiuo metu paslaugų nuoma tapo realybe, netgi jei kalbėsime apie tokios veiklos netobulumą. Niekas nebando ginčyti ekonominės naudos ir nieko nestebina, kad vis daugiau sričių taiko arba intensyviai ieško panaudojimo. Pareto dėsnis skelbia, jog 20% pastangų lemia 80% rezultato. Šią teoriją išplėtojęs R.Kochas (2003) tvirtina, jog daugiausia pelno dažniausiai atneša 20% įmonės veiklų. Tokią naują firmos, kurios vykdo veiklą tik tą, kurią gerai išmano, o kitus darbus perleidžia kitoms, galime vadinti virtualia. Iš išorės atrodo kaip pilna kompanija, o vidus tuščias, išskyrus smegenis. Paslaugų nuoma sprendžia gamintojo dilemą pirkti ar gaminti reikalingus gamybai komponentus. O tai liečia kokybės ar kainos sumažinimo klausimus.

Gan dažnai žmonės stengiasi, kad kuo daugiau darbų atliktų tiekėjai; tai galima pavadinti atbuline dezintegracija. Iš esmės kiekvienai organizacijos daliai bus palikta teisė pačiai nusistatyti sau vaidmenį visos organizacijos vertės kūrimo procese. Anksčiau tai buvo sudėties klausimas – integracija. Dabar dėmesys krypta į atimties veiksmus – dezintegraciją. (Ridderstrale, Nordstrom, 2004, p.144). Išorės paslaugų nuoma yra panaudojama kada tikimasi:

Ekonominio efektyvumo. Užsakovas sutaupo darbo išteklius – jai nereikia samdyti kvalifikuotų specialistų. Tuo tarpu įmonės klientams specialistas yra lengvai pasiekiamas. Įgauna prieinamos paslaugos statusą. Įmonei nereikia pirkti specialios įrangos, nereikia papildomų patalpų.

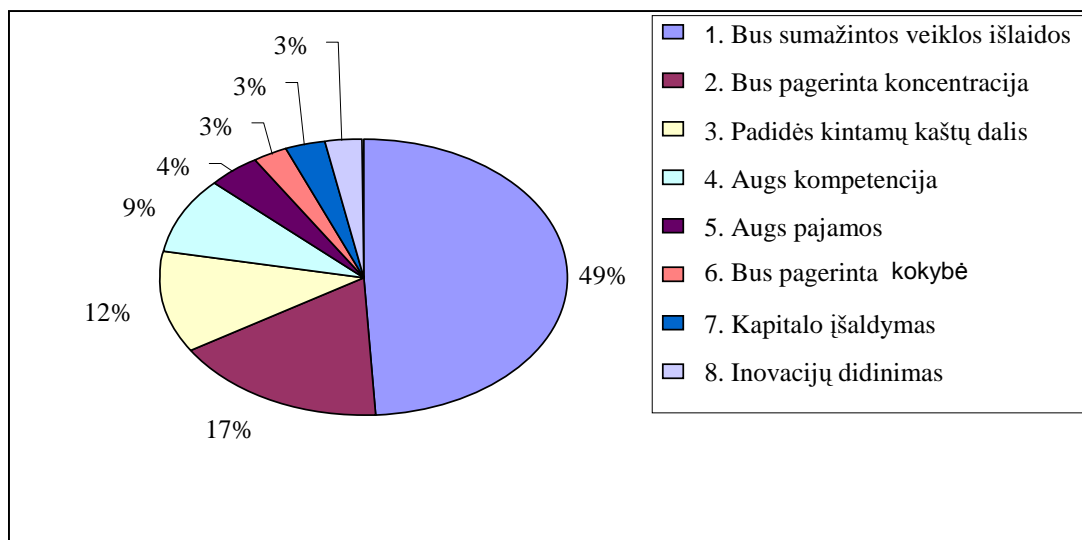
Darbo valandų panaudojimo efektyvumo. Užsakovas sutaupo laiko – nesprendžia organizavimo problemų. Tiekėjas gali būti bet kurioje pasaulio vietoje ir atstovauti bet kurią įmonę.

Šiuolaikinių technologijų panaudojimo. Vartotojas aptarnaujamas gali būti bet kurią savaitės dieną, bet kuriuo paros metu, bet kuriuo sezono laiku, nors pats užsakovas ne darbo metu nedirba. Tuo rūpinasi tiekėjas.

Išaugusios kompetencijos savo srityje. Kartais užsakovo teikiamų paslaugų įvairovė išbarsto jos jėgas. Įmonė koncentruojasi į kitų savo teikiamų paslaugų kokybę, dalį darbų patikėdama tiekėjui.

Išaugusio komforto. Užsakęs paslaugas tiekėjas gauna ataskaitas, išsklotines, kurių dėka gali modifikuoti paslaugas, naudoti tyrimams. Užsakovas nesijaudina dėl inovacijų. Užsakovas patikėdamas resursų nuomos tiekėjui paslaugos organizavimą greitai gali pradėti šį procesą, nereikia gilintis atitinkamoje srityje.

Išaugusio konkurentabilumo. Užsakovas lengviau išlaiko savo rinką. (Bagdonienė, 2004)



Šaltinis: Corbett, M.F. Outsourcing revolution. (2004) p. 11

4 pav. Išteklių nuoma pelno pasiskirstyme

Svarbiausias iš šių kriterijų yra ekonominis naudingumas, kaip matome 4 pav., nes atskirais atvejais užsakovas perleisdamas dalį darbų gali turėti problemų. Įmonei, besinaudojančiai išorės paslaugų nuoma, reiktų saugoti nematerialų turtą: įvaizdį, prekinį ženklą, klientų bazę, korporatyvinę kultūrą, intelektualų kapitalą.

Išorės paslaugų nuomos partnerystės eigos atskiri vienetai pagal Corbett, M.F. Outsourcing revolution. (2004):

1. Objektivių darbo kriterijų sutarimas, įvertinimas ir peržiūra;
2. Sudaroma formali partnerystės valdymo struktūra;
3. Tiekėjui mokama už paslaugas vykdymo eigoje;
4. Pravedami išoriniai apmokymai, tai yra komunikacija vykdant užduotis ir vystant bendradarbiavimą;
5. Tarpkultūrinis bendravimo normalizavimo palaikymas;
6. Nuolatinis žinių ir informacijos keitimasis.

Sprendžiant paslaugų nuomos klausimus, kompanija išsikelia sekančius uždavinius: paslaugų ar produktų kokybės gerinimas, esant pastovioms gamybinėms sąnaudoms; kainų

sumažinimas teikiamoms paslaugoms ar realizuojamai produkcijai, mažinat gamybines sąnaudas; finansinio stabilumo padidinimas, minimizuojant sąnaudas, išsaugant esamą kokybės lygį produkcijai ar paslaugoms. Paslaugų nuoma yra kaip instrumentas, leidžiantis optimizuoti verslo sistemos konfigūraciją.

2 lentelė

Tiekėjo pasirinkimo faktoriai

Nr.	Faktoriai	proc.
1	Tiekėjo sugebėjimai	86
2	Lankstumas	81
3	Nedideli įkainiai	78
4	Pramoninės žinios	75
5	Pasitikėjimas	74
6	Reputacija	69
7	Priimtina kultūra	55
8	Kūrybiškumas	51
9	Komandos nariai	50
10	Tiekėjo pasiekimai	39

Šaltinis: Deloitte Consultings, 2005, p. 11

Pagal Business Finance duomenis, apklausus 500 kompanijų, išryškėjo 10 faktorių, pasirenkant tiekėją. Iš 2 lentelės matyti, kad lemia partnerystę ne tik pagal sutartį suderintos sąlygos: tiekėjo sugebėjimai (86 proc.), įkainiai (78 proc.) ir pramoninės žinios (75 proc.). Kiti faktoriai yra sėkmingos komunikacijos dalis ir jie užima nemažą dalį nuo 81 iki 39 proc. Svarbiausi faktoriai pasirenkant paslaugų nuomos tiekėją, kada efektyviai išnaudojami ir valdomi turimi resursai: požiūris į klientą ir nuoširdus noras jam padėti; atliekamų darbų kokybė ir teisinga metodika; ilgalaikių santykių vertinimas; paslaugų kaina; rekomendacijos ir reputacija; lanksčios bendradarbiavimo sąlygos; pridėtinės vertės suvokimas; paslaugų teikimo vieta.

Šioje dalyje pabrėžiami teigiami aspektai ir teigiamas požiūris į rinką, kuri reikalauja bendradarbiauti daugiau, o ne mažiau. Stengiamasi siekti geresnių rezultatų mažesnėmis pastangomis, konkurencija pagrįstos strategijos pralaimi bendradarbiavimą skatinančiomis strategijomis. Bendradarbiavimas skatinamas užsakovo ir tiekėjo įmonėse, sukuriant pasitikėjimo atmosferą; ugdant pozityvią tarpusavio priklausomybę; skatinant asmeninį bendravimą, vertinant abipusę kompetenciją.

1.2.4. Paslaugų nuomos minusai ir etinės problemos

Išorės paslaugų nuomos tikslas: iš kitų nuomotis išteklius ar darbuotojus, kad būtų galima koncentruotis ties savo pagrindinėmis kompetencijomis. Tačiau nematomos naudos galima gauti dėl naujovių, kai kiekviena pusė išsamiai pristato savo kompetencijas, išryškėjančių tobulėjimo galimybių, kai turimos kompetencijos pritaikomos naujomis sąlygomis, ir dėl reiklaus partnerio teigiamo spaudimo etinėmis priemonėmis.

Paslaugų nuoma, jos plėtimasis iškelia specifinių etinių problemų ir atsiranda gausybė paslaugų perėmimo strategijų ir gynybų, kurios turėtų būti sprendžiamos vadybiniu ar etiniu požiūriu. Galimi resursų nuomos tiekėjų trūkumai:

1. Pagal statistiką, viena pagrindinių nenusisekusių projektų priežasčių – nėra bendros terminologijos tarp partnerių. Todėl, kad išvengti panašių problemų, reiktų iš anksto aptarti ir patvirtinti bendrus terminus ir darbo metodologiją. (Некрасова, 2004)

2. Konfidencialumo išsaugojimo problema.

3. Apribotas taikymas. Tokios paslaugos ekonomiškai naudingos paprastai tokioms finansinėms institucijoms, kurios dirba mažmenose su masiniu klientu.

4. Išteklius klasifikuoti pagal jų svarbą yra beprasmiška todėl, kad jeigu sušlubuoja bent vienas pagrindinis išteklius, kyla pavojus visam verslui. Kaip teigia M.Kripalani (2004) nepaisant pagrindinių išteklių svarbos bendrovės sėkmei, vadybininkai turėjo nedaug žinių, kurios padėtų jiems suvokti išteklių mastą ar įvertinti išteklių pagrindo galią palankiai konkurencinei padėčiai sukurti. Be šios paramos strateginiai ginčai gali lengvai išsigimti į retoriką apie svarbiausias kompetencijas ir "vizijos" svarbą.

5. Mažas paslaugų teikėjų patikimumas. Kaip teigia Dargužas (2004) paslaugų teikėjų atstovai nėra vidiniai įmonės darbuotojai ar skyriai, todėl juos nuolat kontroliuoti sunkiau. Be to, jie gali bankrutuoti, pakeisti veiklos kryptį ar dėl kitų priežasčių nuspręsti neteikti susitartų paslaugų – tad įmonei kyla pavojus, kad visa ar dalis sistemos gali liautis veikusi. Todėl patartina rinktis gerai žinomus ir užsirekomendavusius paslaugų teikėjus, sudaryti tinkamas sutartis ir išsamius veiklos planus. Be to, derėtų smulkiai dokumentuoti visus procesus, kad būtų galima nuolat stebėti padėtį ir esant krizei perduoti paslaugų teikimą naujiems partneriams.

Dabar visi, kas tik veikia rinkoje, gali kiekvieną verslą įvertinti atskirai. Ir jei jie prieis išvados, kad atskirų dalių verčių suma faktiškai didesnė už pateikiamą visumą, tai jie įsikiš ir suskaldys kompaniją į dalis.... Patobulintos rinkos netoleruoja netobulumų, todėl jie išnyksta. Nesugebančios prisitaikyti organizacijos suskyla ar likviduojasi. Fankiškos organizacijos nesiekia tapti viskuo visiems. Vietoj to jos stengiasi tapti kažkuo kažkam. (Ridderstrale, Nordstrom, 2004, p.138)

Užsakovo ir paslaugų tiekėjo ryšis gali būti:

1. priešiškas, siekiant vien finansinės naudos ir didesnio „išgręžimo“;
2. draugiškas, siekiant abipusės partnerystės, kuri teikia naudą ekonomikai.

Aišku, tai nevienareikšmiškai vertinama, nes dauguma kompanijų moka palaikyti draugiškus ryšius iki tol, kol jiems tai patogu.

Tiekėjas ir užsakovas turi suprasti, kad pagrindinės nesėkmingos partnerystės priežastys yra nepateisinti lūkesčiai, sutrikusi komunikacija. Tai apima problemas, kylančias dėl neefektyvios projekto komandos, nestiprios lyderystės ir vidinės įmonių politikos. (Krell E., 2002, p.3)

Galimos tokios stambios etinės problemos išorinių paslaugų nuomoje:

I. *Kontrolės praradimas* - užsakovo ir paslaugų tiekėjo nelanksčios bendradarbiavimo sąlygos; paslaugų tiekėjo atliekamų darbų prasta kokybė ir neteisinga metodika; tiekimas melagingos ar klaidinančios informacijos užsakovui, konfidencialumo nesilaikymas.

Pasak T.Grigo (2005), nors paslaugų sutartyse bus įvardintos paslaugų teikėjo teisės ir atsakomybė, tačiau įmonės, perleisdamos verslo funkcijas, privalės perleisti ir jų kontrolę. Norėdamos šito išvengti, įmonės neturėtų perleisti esminių verslui funkcijų, „prišti“ sutartinius mokėjimus prie konkrečių rezultatų bei pasiekti, kad išorinis paslaugų teikėjas taptų partneriu, o ne eiliniu tiekėju.

II. *Bendradarbiavimo sutarties klaidos* - užsakovo ir paslaugų tiekėjo ilgalaikių santykių nevertinimas. Dėl didelių investicijų į žmones, turtą ir technologijas verslo funkcijų perleidimo sutartys gali būti ilgalaikės. Remiantis T.Grigo nuomone (2005) tokiu atveju, yra ženkliai sunkiau nutraukti sutartį, jei paslauga ar jos teikėjas yra netinkami. Be to, pasirašant sutartį yra sunku numatyti, ko verslui reikės po trijų ar penkerių metų. Be abejojimo, galima sudaryti sutartį, kuri būtų atnaujinama kiekvienais metais, tačiau neesant rinkoje alternatyvaus paslaugų teikėjo arba dėl su funkcijų perleidimu kitam teikėjui susijusių problemų ir investicijų, įmonės neišvengiamai turės tęsti sutartį su tuo pačiu paslaugų teikėju. Neesant rimtai tokių paslaugų konkurencijai, tikėtinas kaštų mažėjimas ir kokybės gerėjimas gali ir iš viso neįvykti.

Paslaugų sutartis visuomet teikia daugiau garantijų nei sutartis su darbuotoju – atsiradus klaidų ar nesklaidumų, jūs galite tik atleisti darbuotoją. Tuo tarpu sutartis su paslaugų teikėju numato baudas. Be to bendrovei negresia „proto“ ir informacijos nutekėjimas, kuris neišvengiamas esant darbuotojų kaitai. Paslaugas teikiančios bendrovės dubliuoja specialistų darbą, užtikrindamos paslaugų kokybę. Bendrovės informacijos saugumą garantuoja sutartis ir rinkos dėsniai: paslaugų teikėjai negali rizikuoti savo paslaugų kokybe ir geru vardu, nes labai greitai praras vartotojų pasitikėjimą ir bus išstumti iš rinkos kitų kompanijų. (Broga Š., 2002, p.17)

III. *Paslaugų kokybės kritimas* - paslaugų tiekėjo išnaudotojiškas požiūris į klientą ir nėra noro jam padėti; užsakovo ir paslaugų tiekėjo prastos rekomendacijos ir reputacija; atsakomybės už nepavykusį darbą; nekvalifikuoto darbo atlikimas. Perleidžiant verslo funkciją visuomet yra tikimybė ir rizika, kad paslaugų teikėjas jam pavestą darbą atliks ne taip gerai ir kokybiškai kaip pati įmonė. Tokiu atveju, yra labai svarbu įsitikinti paslaugų teikėjo patikimumu, gauti rekomendacijas. Perleidžiant verslo funkcijas sutartyse turi būti apibrėžti paslaugos standartai ir

kokybiniai parametrai, jų monitoringas ir matavimai, baudos už blogą atlikimą ir galimybė inspektuoti paslaugų teikėjo darbą. (Grigas T., 2005)

Be šių problemų, įmonė gali turėti ir kitų nemalonių funkcijų perdavimo išdavų, tokių kaip neigiama klientų reakcija į pablogėjusią kokybę ar problemų, susijusių su personalo valdymu, jiems jaučiant nerimą dėl tolimesnės jų ateities ar karjeros galimybių. M.F. Greaver savo knygoje “Strategic Outsourcing”(2005) rašo: „...verslo funkcijų perdavimas tai kaip santuoka – yra ženkliai lengviau ir maloniau tai padaryti, nei nutraukti sutartį arba atsigauti po jos, jei ji nepateisintų lūkesčių”.

Dėl didelės tarpusavio priklausomybės paslaugų nuoma reikalauja tvirtų ryšių su tiekėjais ir tarp tiekėjų, tuo pačiu sukurdamą ryšių komplektacijas. To pasekoje pareikalauja daugiau vadybos resursų. Paslaugų nuomos pagalba įmanoma paprasčiausiai koordinuoti abiejų partnerių veiksmus etinių sprendimų pagalba ir toliau dirbant atskirai. Norint užkirsti kelią slaptos informacijos nutekėjimui, neleidžia bendrovėms pilnai atsiskleisti viena kitai ir gauti didesnės abipusės naudos, pasitikrinant savo veiklos procesus naujame kontekste. Informacijos nutekėjimo riziką gan sunku apskaičiuoti, o vis tik privalu, kad darbas pavyktų, maksimaliai atskleisti vieną partnerį kitam.

Ateities verslas siūlo vis daugiau galimybių partneriauti įvairiomis formomis. Išorės paslaugų nuoma nauja ir ne iki galo išsemta sritis ir jų apimtis didėja ne tik pasaulyje, bet ir Lietuvoje. Tačiau galima atrasti tai, kad daugės ir problemų, ypač etinių, nes yra žinoma kaip turi atrodyti pozityvi partnerystė, bet trūksta tam tarnaujančių instrumentų. Stengiantis suprasti ir pašalinti versle iškilusią etinio pobūdžio problemas, nagrinėjami konfliktai ir taikomas etinių sprendimų priėmimo mechanizmas.

Paslaugų nuomos etika, tarkim Amerikoje, taiko standartus. Iš vienos pusės, sunku suvokti kaip galima individualiems atvejams taikyti griežtus matus. Tačiau į etikos standartus galima žiūrėti kaip į lūkesčius, kad vadybininkai išsiugdys specialius gebėjimus. Standartas gali padėti nustatyti, kur nukreipti užsakovo ir tiekėjo pastangas siekiant pozityvios partnerystės su naudos siekimu. Su problemomis paslaugų nuomoje susiduriama nuolat, todėl problemų sprendimų sričiai turėtų būti skiriamas pakankamas dėmesys, jų neapeinant ir neišsigąstant. Amerikoje standartai pateikiami gana bendromis formuluotėmis, todėl galima juos lengvai individualizuoti, lanksčiai taikyti ugdymo situacijai, svarbiausia yra išsigilinti į jų esmę ir perprasti juose esančias formuluotes. (The outsourcing times, 2006)

Paslaugų nuomai tikslinga naudoti tokias įmonės funkcijas, kuriuose neplanuojama inovacija su strateginiais privalumais. Abejais atvejais resursų nuoma Lietuvoje nėra labai populiarė, to priežastys gali būti ribota įstatyminė bazė. Paslaugų teikimo sutartis kiekvienu atveju turi būti individuali, nėra tipiškų. Neaiški atsakomybės riba. Kiekvienas nuomos atvejis

sprendžiamas derybomis. Dažna kompanija prieš pasinaudodama paslaugų nuoma baiminasi dėl vidaus informacijos saugumo, sudaromos konfidencialumo sutartys.

Iš problemų aprašymo galima išgryninti sekančias priežastis dėl kurių paslaugų nuoma stringa: verslo dalyvių interesų nesutapimas ar nenoras juos derinti; nesąžiningumas ir apgaulės; nesusipratimai bendraujant ir netikslios informacijos perdavimas pavaldiniams bei kitiems verslo subjektams; netinkamas elgesys su pirkėjais, tiekėjais, darbuotojais, visuomene ir valstybe. Paslaugų nuomoje vis labiau išsitvirtina nuostata, kad jei tiekėjas imasi užsakymo, trūks plyš turi jį įvykdyti. Net ir tokiu atveju, jei dirbti neapsimoka. Geriau paaukoti pelną, nei pavesti klientą ar susigadinti reputaciją.

1.3. Globali išorės paslaugų nuoma

Pasak prof. habil. dr. R. Jucevičių (2004) - *resursų išnaudojimo* strategija (angl. *asset exploiting*) vadovaujasi įmonės, kurių tikslas pasinaudoti konkrečios geografinės teritorijos ar įmonės turimais resursais, siekiant didinti įmonės konkurencinį pranašumą. Resursų didinimo strategija (angl. *asset augmenting*) taiko įmonės, kurių tikslas ne vien pasinaudoti minėtos teritorijos ar įmonės resursais, bet jų pagalba sukurti papildomą vertę, kuri didintų multinacionalinės įmonės ir visos teritorijos konkurencingumą. Tokios įmonės imlius darbui gamybos etapus koncentruoja šalyse, pasižyminčiose žemais darbo kaštais, o žmogiškiesiems ištekliams imlūs etapai perkeliama į vietas su pakankama kvalifikuotos darbo jėgos pasiūla. Sutarties sudarymas su vietiniu verslu yra strategija, kuria tarptautinė įmonė siekia minimizuoti savo įėjimo į rinką kaštus. Rinka su įmonei nežinoma teisine aplinka, institucijomis bei verslo tradicijomis yra daug rizikingesnė, jei ji neturi vietinio verslo partnerio. Kita vertus, šios strategijos trūkumas yra tas, kad naujas technologijas diegianti multinacionalinė įmonė yra priversta atskleisti savo veiklos subtilybes vietiniam partneriui (pavyzdžiui, licencijos gavėjui), kuris vėliau gali nutraukti sutartį, sukurti atitinkamą technologijos prototipą ir tapti stipriu savo buvusios partnerės konkurentu. Dėl šios priežasties naujausias technologijas pirmiausia naudoja jas sukūrusios įmonės, o senesnės yra perduodamos vietiniams jų partneriams. Tai šiuo metu gana ryški tendencija ir Lietuvoje. Apibendrinant pažymėtina, multinacionalinė įmonė siekia išnaudoti vietos pranašumus paskirstant gamybą keliose šalyse, vietoje gamybos koncentracijos vienoje šalyje ar eksporto į užsienio rinkas. Veiklos specializacijos strategija skatina multinacionalinę įmonę užsiimti aktyvia specializuotų išteklių paieška ir efektyviu jų panaudojimu, padedančiu išlaikyti ir (arba) didinti įmonės vietos ir (arba) nuosavybės konkurencinius pranašumus. Veiklos diversifikavimo strategija, daranti įtaką plačiam įmonės veiklos išdėstymui geografiniu mastu bei orientuota į geresnį vietos

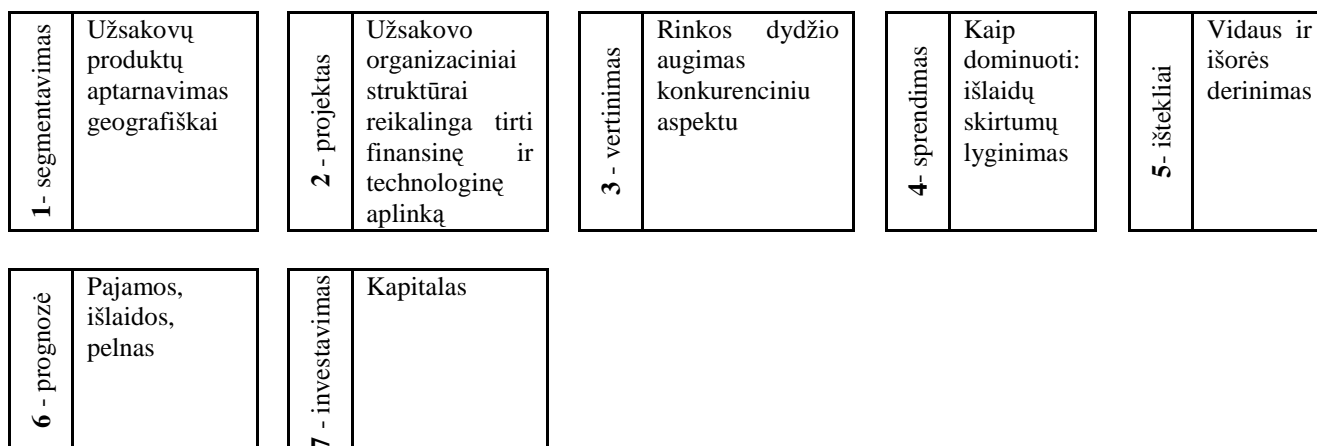
konkurencinių pranašumų išnaudojimą. Tokia strategija neretai susijusi su įmonės poreikiu diversifikuoti savo veiklos riziką.

Išteklių nuoma apibrėžia įmonės veiklą, vertinant išteklių perspektyvoje, kuri gali būti aptariama iš viršaus į apačią arba iš apačios į viršų prieiga, arba kartu abi. Ieškant išteklių nuomos galimybių ir sukuriant svarbias kompetencijas unikalias būdais naudojami išorės ir vidaus ištekliai.

1.3.1. Prieiga iš viršaus į apačią

Pirmu žingsniu iš viršaus į apačią proceso metu reikalinga organizacijos rinkos segmentacija. Tai yra užsakovų identifikacija, kuriuos organizacija aptarnauja. Užsakovų grupė skirstoma geografiniu aspektu arba pagal kitus unikalios aspektus. Kada tai yra atlikta, segmentavimas gali duoti 2 ir daugiau atrastų segmentų. Šių segmentų išskyrimas yra pirmas žingsnis organizacijos strategijos vystyme ir pagrindas sekantiems žingsniams. Sekantis žingsnis yra suplanuoti pasikeitimus segmentuose planuojamu periodu. Planuojama ne ilgiau kaip 2-3 metams. Šis sutrumpintas strateginis planavimas yra hyper konkurencingos veiklos rezultatas. Iš to seka, kad ilgesni periodai, kurie reikalingi susigražinti investicijas kompanijose, netaikomi. Numatant galimus pasikeitimus aplinkoje, reiktų atkreipti dėmesį į pasikeitimus socialinėje, verslo aplinkoje, klientų pasikeitimus (įskaitant jų poreikius, troškimus, piniginę situaciją) ir atkreipti dėmesį į technologiją ir pasekmes, kurias šie faktoriai gali iššaukti. Vertinant perspektyvas, vieno pjūvio negana. Aprašom įvairūs scenarijai daugiau negu vienam faktoriui, kuri veikia skirtingos aplinkybės. Vėliau įvertinamas kiekvienas segmentas, atsižvelgiant į dydį ir augimą. Segmentų vertinimui labai svarbu atsižvelgti į esamus konkurentus, nuspėjamus ateities konkurentus, ir konkurentų veiksmus, siekiant išsaugoti savo rinkos dalį. Ketvirtu žingsniu, atsižvelgiant į organizacijos galimybes, sprendžiama į kuriuos segmentus skverbtis ir ko imtis siekiant juos užvaldyti. Pasirenkami tie segmentai, kurie turi daugiausia galimybių augti. Pasirinkimo prasmė yra ta, kad kompanija gautų ne tik pranašumus konkurencijai, bet ir sugebėtų atsistoti į lyderio poziciją. Šie reikalingi konkurenciniai pranašumai turi būti išdėstomi specialiais, išmatuojamais dydžiais. Jeigu kaštai yra konkurencijos elementas, tada imamas kaštų pozicijos, kad tapti sėkmingais. Ar tai bus dizainas, reklama, kokybė, prestižas, greitis, užsakovo aptarnavimas, garantinė priežiūra, ar kiti bruožai. Organizacija, praėjus visus šiuos keturis žingsnius, sukuria sąrašą rinkos segmentų, kuriuos norės aptarnauti ir su kurių pagalba sugebės varžytis. Penktas žingsnis – ištekliai yra pagrindinis ryšys tarp rinkos ir organizacijos strategijos. Tai yra reikalingų konkurencinių pranašumų planavimas ir numatymas kaip jie bus sukurti. Kai kurie pranašumai gali būti randami organizacijos vidinėje veikloje, bet kiti turi būti pritraukiami iš išorinių ryšių, ko pasekoje susidaro unikalūs organizacijos išteklių mišinys. Visos kitos veiklos, tos kurios turi būti atliktos gerai, bet nesukuria

konkurencinių pranašumų – nestrateginės turi būti pritraukiamos iš šono grynai konkurenciniu pagrindu. Pasirūpinimas ištekliais strategija yra aukštesnio lygio vadovavimo procesas, lyginant su neesminėmis įprastomis veiklomis, kurios atliekamos vykdomo lygio veikloje. Šeštasis žingsnis – verslo rezultatų prognozė, gaunama po segmentavimo sprendimų ir konkurencinių pranašumų. Komericinei organizacijai prognozę sudarys pajamų, išlaidų, pelno ir kiti finansiniai rodikliai. Nekomericinei organizacijai, pajamos gali būti prognozuojamos kitaip, pasinaudojus biudžeto planais ir užduočių skaičiaus įvykdymo. Tai toks procesas, kai strateginis planas perkeliama į pajamų prognozę. Paskutinis septintasis etapas – investicija į vykdymą. Persikirstyti visas investicijų formas organizacijoje. Visų formų investicijos gali būti skirstomos: kapitalas, operacijų lėšos, žmogiškieji resursai, intelektualus turtas. Šis išlyginimas – suderinimas, tarp organizacijos strategijos plano ir jos vykdymo plano yra esminis žingsnis paverčiantis strategiją į veiksmą. Septintasis žingsnis galimas ir kaip strateginio plano dalis. (Corbett, 2004, p.78) Tai priklauso nuo požiūrio į galimas šerdines kompetencijas, kartu leisti konkuruoti geriau pasirinktus rinkos segmentus. Septynių pakopų išteklių nuomos strategija gali atrodyti kaip parodyta 5 pav.



Šaltinis: M. Corbett, Outsourcing revolution, (2004), 79 p.

5 pav. Globali išteklių nuomos strategija

Pagal šį būdą reikalaujama, kad strateginis planas ir išorės ištekliai būtų susiję. Rezultatas persipynimo kartu su bendradarbiavimo tinklu aukštesniame organizacijos lygyje.

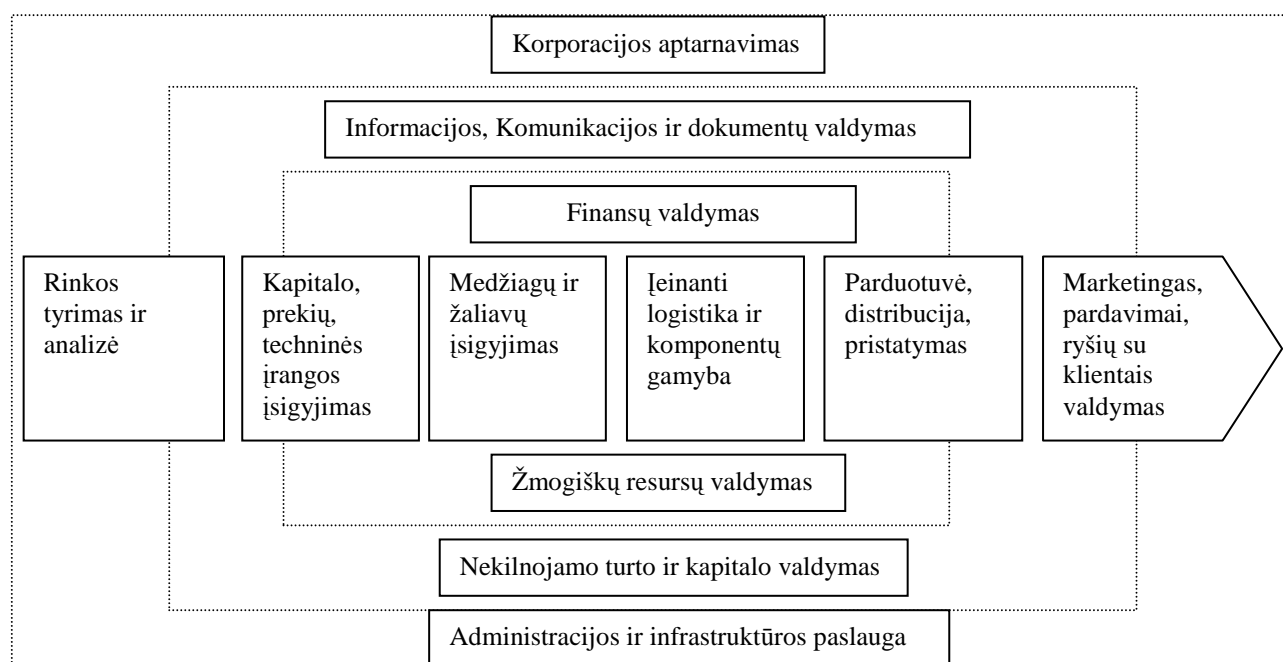
1.3.2. Prieiga iš apačios į viršų

Šis būdas neaiškina, kad sprendimai daromi iš žemesnio lygio valdymo. Galima užduoti 3 klausimus:

1. Jei šiandien reiktų pradėti nuo pradžių, ar mes iš tikrųjų kaupume pajėgumus viduje?
2. Ar mes pajėgūs viską gerai atlikti ir kiti nuomosis mus tuos darbus atlikti?
3. Ar tai yra ta verslo erdvė, kur ateitis lems lyderiavimą?

Jei į visus klausimus galima atsakyti *taip*, tada veikla yra daugiau unikalių šerдиниų kompetencijų šaltinis, ar artima vienam iš likusių vidinių šaltinių iš viršaus į apačią perspektyvoje. Jei neatsakyta nė į vieną iš trijų klausimų, tada ieškoti ką rinkoje išorinis tiekėjas turi tinkamo pasiūlyti. (Corbett, 2004, p.81) Galima mažesnes investicijas skirti išorės šaltiniams: finansų apskaitai, žmogiškiesiems ištekliams, informacinių technologijų aprūpinimui.

Išteklių nuomos planas. Priklausomai koks naudojamas priėjimas žemyn-aukštyn ar viršus-apačia, išteklių nuomos struktūra, kuri aprašyta 6 pav. yra efektyvus įrankis, planuojant organizacijos veiksmus. Šis veiksmų planas gali būti naudojamas kaip pagrindas, identifikuojant ir įvertinant organizacijos veiksmus, naudojant arba žemyn-aukštyn arba viršus-apačia prieiga.



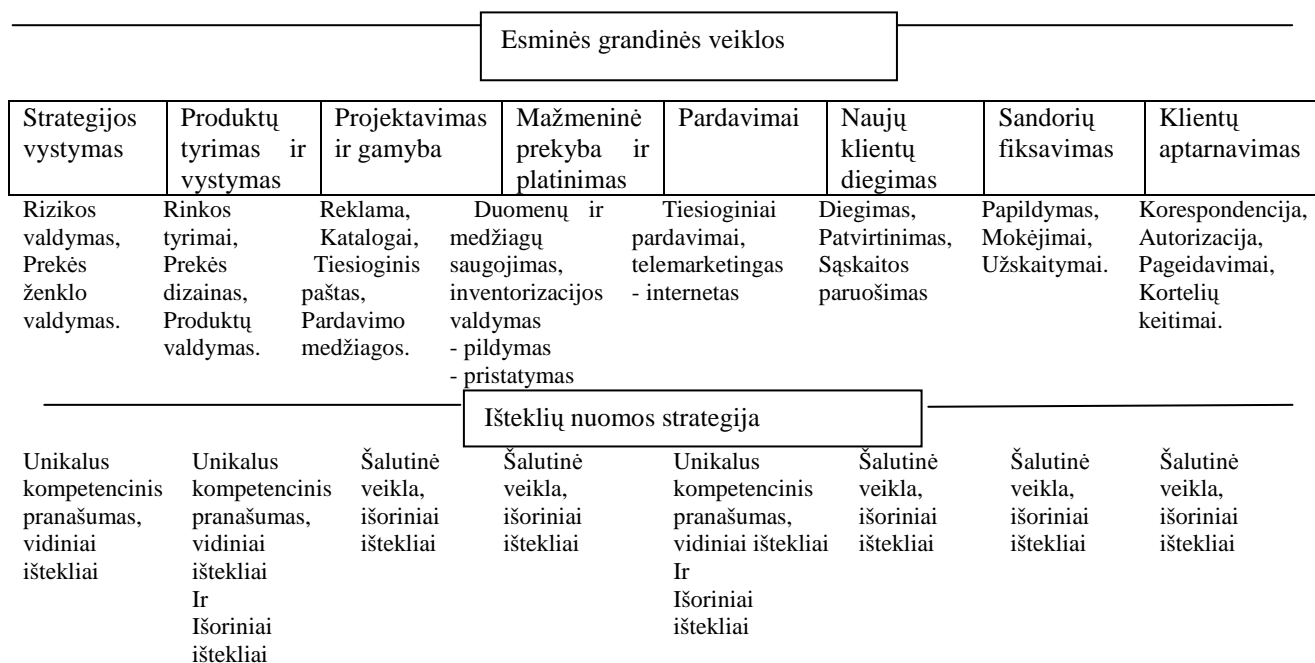
Šaltinis: Corbett, Michael.F. Outsourcing revolution. (2004), p. 84

6 pav. Išteklių nuomos veiklos planas

Kai kurios organizacijos veiklos tęsiasi išilgai kas vadinama esmine organizacijos grandine. Tai yra veiksmų serija, kuri prasideda produkto ar paslaugos koncepcija ir baigiasi su jos pristatymu ar pateikimu klientui. Esminė grandinė paslaugų kompanijose skiriasi nuo grandinės gamybos kompanijose. Likusios organizacijos veiklos iš tikrųjų supa esminę grandinę ir padeda esminei grandinei įvykdyti pagrindinį darbą. Pvz. Įskaitant tokias veiklas: žmogiškųjų resursų funkciją, informacines technologijas, korporacines paslaugas – kaip teisinės ar pirkimo ar kitose verslo palaikymo zonose. Viršus-apačia prieiga 4-tame žingsnyje kur kiekviena veikla vystoma dėl jos sugebėjimo pateikti vieną ar daugiau unikalių konkurencinių pranašumų, jei išgaunama viduje, o papildomus konkurencinius pranašumus, jei išgaunama iš išorės. Siekiant unikalių sprendimų, vidinis ir išorinis šaltinių būdas gali būti maišomas. Žemyn-aukštyn prieiga kiekvienoje veikloje

vystoma naudojant 3 klausimų testą ir per šią analizę pasirenkama veikla, kuri pasirenkama nuomotis iš tiekėjų. (Corbett, 2004, p.85)

Kiekviena organizacija natūraliai nori modifikuoti gentinę struktūrą, iššaukiančią tuo pačiu kuo daugiau operacijų. Kiekviena kompanija modifikuoja veiklą, keisdama prigimtinės nusistovėjusias veiklas į labiau specializuotas.



Šaltinis: M. Corbett, Outsourcing revolution, (2004), 86 p.

7 pav. Esminės grandinės analizės pagrindu pateikiamas išteklių nuomos planavimas

Šiame paveiksle rodoma šio pavyzdžio adaptavimą kredito kortelių kompanijoje. Esminės grandinės veiksniai buvo pervardinti labiau industrijos ir kompanijos veiklą atitinkančius terminus. Papildomos detalės pridėtos ir galutinai planas yra išplėstas, siekiant parodyti išteklių prieigą, kurią kompaniją renkasi kiekvienam iš šių veiksmių. Ši forma padeda sukurti efektyvų planą, skatinanti judėti kompaniją į priekį jos vystymosi kelyje, pasirenkant optimalius išteklius kiekvienam veiksmiui. (Corbett, 2004, p.87)

Laikai, kada organizacijos galėjo sukurti konkurencinį pranašumą paprasčiausiai sutelkdamos vidinius savo privalumus, seniai praėjo. Standartinių produktų masinė gamyba, naudojant sukauptus fizinius pajėgumus, nėra jau toks privalumas kaip anksčiau buvo. Šiandieninėje aplinkoje organizacijos suprato, kad jos turi surasti kažką labiau nutaikytą į jų aptarnaujamus rinkos segmentus. Surasti tai, kas juos išskiria tose rinkose ir kaip jos sugebės aptarnauti operacijas, auginančias savo privalumus. Kompanijos gali naudoti viršus–apačia prieigą, išryškinti išteklių nuomos privalumus, kada sprendimas dėl išteklių nuomos yra padarytas kaip verslo strategijos vidinė dalis. Tai pat jie gali naudoti apačios-viršaus prieigą, kada naudojamas išorinis išteklių nuomos privalumai, siekiant sukurti konkurencinius pranašumus. Jie taip pat gali

siekti naujų formų išskirti konkurencinius pranašumus unikaliais būdais, pabrėžiant vidinius ir išorinius šaltinius. Nesvarbu kuri prieiga naudojama ar priegų kombinacija. Svarbiausia, iškelti sprendimo dėl išteklių priėmimą į aukščiausią vadybos lygį.

Taigi, plusai globalios išteklių nuomos, kada gamyba perleidžiama tiekėjams, būtų: galimybė gaminti naują produkciją be didelių išlaidų statybai, patalpų pirkimui ar nuomai, įrangos įsigijimui; galimybė dirbti su geriausiais gamintojais toje šakoje; galimybė koncentruotis ties tuo ką geriausiai pavyksta; išteklių ir išlaidų sumažinimas, nes nereikia išlaikyti plačių pajėgumų įmones. O minusai tokios veiklos būtų: sunkumai vykdyti kontrolę dėl produkcijos kokybės, priklausomybė nuo išorinių partnerių, tiekėjas gali kopijuoti produkciją arba analogišką produkciją parduoti su savo prekiniu ženklu, sunkumai prisiviliojant finansinius resursus.

2. TYRIMO METODIKA IR METODAI

Remiantis sukauptomis teorinėmis žiniomis ir informacija, bei taikant pasirinktą tyrimo strategiją, darbe pateikiamas platesnis ir įvairiapusiškesnis tiriamojo proceso vaizdas. Pasirinktas fenomenologinis tyrimas, kuris atliktas kokybinių metodų pagalba, naudojant jų įvairovę, kad atskleisti išorės paslaugų nuomos reiškinių įvairias puses.

2.1. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai, objektas

Magistriniame darbe bus sprendžiama problema – išorės paslaugų nuomos vaidmens, plėtojant verslą Lietuvoje ir didinant šalies įmonių konkurencingumą Europos Sąjungoje bei globalioje rinkoje, identifikavimas.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti išorės gamybos ir funkcijų nuomos Lietuvoje problemas ir tendencijas.

Tyrimo objektas – išorės paslaugų nuomos plėtros dėsningumai, konkretūs atvejai pasaulio ir Lietuvos rinkose.

Mano darbe bus naudojami tokie *tyrimo metodai*: mokslinėse knygose, žurnaluose aptinkamų ir tyrimų agentūrų pateiktų duomenų analizė, atvejų analizė, ekspertų vertinimas.

Iškelti *tyrimo uždaviniai* (pavaizduoti 8 paveiksle):

1. Ištirti bendras išorės paslaugų nuomos tendencijas pasaulio ir Lietuvos rinkose pagal sekančius faktorius.

Rinkos galimybių vertinimas. Nauda ir rizika: kiekviena šalis ir joje veikianti įmonė turi stiprių ir silpnų pusių, rizika gali būti įvairi: geopolitinė rizika, įtraukianti valdžios stabilumą, korupciją, saugumą; žmogiškųjų išteklių rizika, įtraukianti švietimo sistemos kokybę, darbo rinką, IT srities išsilavinimą; IT kompetencijos rizika, įtraukianti valdymo įgūdžius, programavimų kompetenciją, verslo proceso patirtį; ekonominė rizika, įstatymų rizika, įtraukianti įvairių šalių teisinę sistemą, intelektualios nuosavybės apgynimą; kultūrinė rizika, įtraukianti kalbų suderinamumą, kultūros bendrumą, adaptaciją.

(faktorai paruošti pagal Global Outsourcing Report (2005), p.27)

2. Remiantis sukaupta teorine medžiaga suformuluota hipotezė:

Išorės paslaugų nuomos augimo potencialas Lietuvoje yra didelis.

3. Nustatyti išorės paslaugų nuomos prielaidas vystymuisi Lietuvoje. Konkrečių atvejų analizė.

3.1. Projektas.

Visas veiklos pasekmes – tiek numatytas ir nenumatytas, tiek teigiamas, tiek neigiamas galima išdėstyti vienoje ašyje. Nuo nulio į dešinę ir į kairę. Jei teigiamų pasekmių suma viršija neigiamų

sumą, tai turime naudą (pelną, pergale, malonumą ir pan.), o priešingu atveju – žalą (nuostolius, pralaimėjimą, nusivylimą ir kt.) Absoliutus skirtumas ne visada parodo veiklos sėkmingumą. Todėl greta naudojamas ir santykinis rodiklis naudingumas, t.y. pajamų ir sąnaudų santykis. (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p.11) Šiuo projekto pagalba paskaičiuoti: kliento pinigų sutaupymą, naudą tiekėjui, infrastruktūros kaštus, mokesčių bei priežiūros kaštus.

3.2. Kokybinė situacijos analizė.

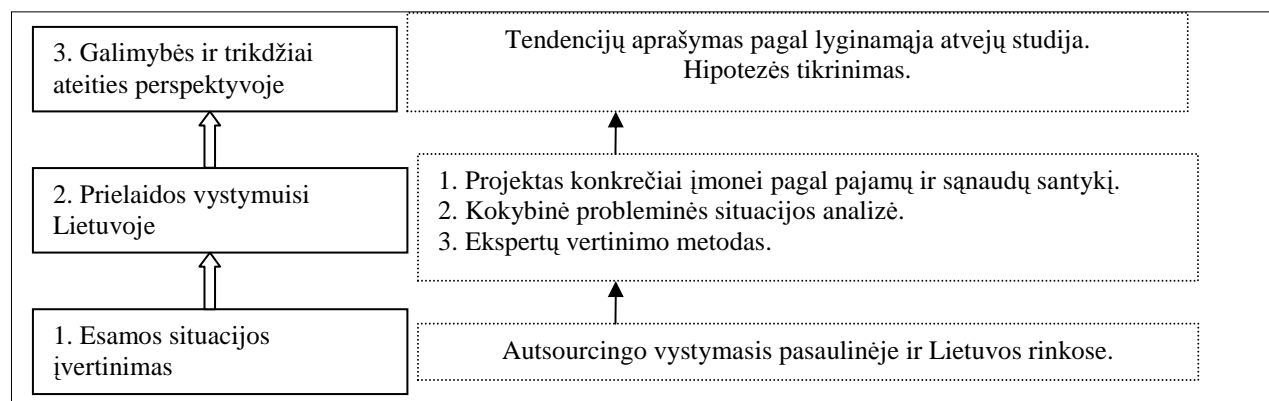
Išorės paslaugų nuomos atvejo analizė pagal M.G.Velasquezo (1992) septynių etapų sprendimų priėmimo modelį. Tikslas: įvertinti gamybos nuomos aspektus.

4. Išorės paslaugų nuomos ypatumai ir tendencijos Lietuvoje.

4.1. *Ekspertų vertinimo apibendrinimai.* (Procedūrą sudarė 4 fazės: paruošiamoji, prasimankštinimo, apklausos, informacijos apdorojimas interpretaciniu būdu) Tikslas: patikrinti atvejų studijos išvadas, numatyti galimas kliūtis ateityje, apgalvoti priemones, kurių pagalba efektyviai būtų panaudota išorės paslaugų nuoma.

4.2. Hipotezės tikrinimas

Hipotezei patikrinti bus pasinaudota pasaulio ir Lietuvos rinkų atvejų analize bei ekspertų vertinimo tyrimo rezultatais.



Šaltinis: sudarytas autorės

8 pav. Tyrimo schema

2.2. Tyrimų metodika

Tyrimo kokybinė tendencija nukreipta į detalią ir gilų atvejų analizę.

Resursų nuomos tendencijos tiriamos dedukciniu metodu. Iš pradžių bus išryškinti sekantys klausimai: bazinių resursų unikalumas ir kokios prielaidos yra išorės paslaugų nuomos vystymuisi Lietuvoje, paslaugų nuomos esmė, įvairovė, efektyvumas bei trikdžiai, tendencijos.

Tyrimas atliekamas fenomenologiniu požiūriu, nes atvejų analizė bus analizuojama interpretaciniu požiūriu, kad suprasti kodėl ir kaip vystosi paslaugų nuoma Lietuvoje. Ši strategija pasirinkta, kad galima būtų lanksčiai reaguoti į situacijos kaitą ir pasirenkamos konkrečios kelios

skirtingos outsourcingo situacijos.

Nedidelis atvejų skaičius buvo tiriamas detaliai, panaudojant visus įmanomus būdus. Kadangi suformuoti specifiniai klausimai, tyrimo pagrindinis tikslas yra išvystyti kiek įmanoma platesnę paslaugų nuomos sampratą. Luobikienė (2004) siūlo panašioms tyrimams naudoti lyginamąją atvejo studiją, kai ji yra praplečiama, siekiant apjungti atskirus atvejus, norint sužinoti daugiau apie analizuojamą procesą. Pasirinkau šią studiją dar ir todėl, kad suteiktų man galimybę smulkiai išanalizuoti daugelį specifinių detalių: pasaulinės ir Lietuvos rinkų patirtis, kokybinė analizė, efektyvumui didinti skirtas projektas, ekspertų prielaidos. Tam panaudoti įvairūs duomenų šaltiniai ir įvairūs duomenų rinkimo metodai (žr. 3 lentelę). Apibendrinimui panaudota atvejo studijos pagalba bus siekiama suprasti atskirus išorės paslaugų nuomos atvejus kuo giliau, susipažįstant su jo sudėtinga struktūra ir turiniu.

3 lentelė

Tyrimo metodo parinkimas

<i>Darbo uždaviniai</i>	<i>Tiriamieji klausimai</i>	<i>Šaltiniai bei tyrimo metodai</i>
Pristatyti išteklių nuomos sampratą, esmę ir vietą ekonomikoje.	Ką vadiname išorės paslaugų nuoma? Kokia išorės paslaugų nuomos vieta ekonomikoje? Kokie išorės paslaugų nuomos tipai?	Antriniai duomenys: pagrindinė mokslinė literatūra M.F.Corbett „Outsourcing revolution“ bei D.Brown, S.Wilson. „The black book of outsourcing“. Tyrimų agentūrų ataskaitos, straipsniai, moksliniai darbai.
Įvertinti išorės paslaugų nuomos privalumus ir riziką, aprašyti klasifikaciją.	Ar įmonėms aktualūs svarbiausios kompetencijos klausimai? Kokius teigiamus ir neigiamus veiksnius iššaukia paslaugų nuoma?	Antriniai duomenys: lyginamoji analizė (vystymosi tendencijos pasaulyje ir Lietuvoje). Pirminių duomenų analizė: problemos kokybinė analizė, įmonei pasiūlytas projektas; ekspertų vertinimas.
Apžvelgti išorės paslaugų nuomos situaciją pasaulyje bei Lietuvoje.	Kokie išorės paslaugų dėsningumai pasaulyje? Kokias situacijas iššaukia paslaugų nuoma Lietuvoje? Ar galima pasiekti efektyvumą paslaugų nuomos pagalba? Kaip specialistai vertina išteklių nuomą?	Antriniai duomenys: lyginamoji analizė (vystymosi tendencijos pasaulyje ir Lietuvoje). Pirminių duomenų analizė: problemos kokybinė analizė, įmonei pasiūlytas projektas; ekspertų vertinimas.
Prognozuoti išteklių nuomos tendencijas. Patikrinti hipotezę. Pateikti rekomendacijas Lietuvos verslo rinkai.	Ar Lietuvai paslaugų nuomos strategija naudinga? Ar išorės paslaugų nuomos augimo potencialas Lietuvoje yra didelis? Kaip įmonėms patartina naudotis paslaugų nuoma?	Lyginamoji atvejo studija.

Šaltinis: sukurtas autorės.

Išorės paslaugų nuomos tendencijoms nustatyti ir hipotezei patikrinti remiamasi dabarties sąlygomis ir ateities prognozėmis pagal pesimistinį ir optimistinį scenarijus. Tam pasiekti paruošti interviu klausimai ekspertams, kad išgirsti kuo daugiau skirtingų nuomonių ir prieštaravimų, įtraukiant galimų privalumų ir trūkščių analizę. Pagal ekspertų vertinimus nustatomas jų nuomonių atitikimo laipsnis tiriamuoju klausimu bei išvadų objektyvumas. Interviu klausimynas (4 lent.) buvo pateiktas šios srities specialistams arba atstovams, kurie gerai susipažinę su paslaugų nuomos strategijos atvejais arba dirba toje srityje. Ekspertų atranka buvo vykdoma remiantis doc.E.Bartkaus konsultacijomis. Visiems ekspertams buvo pateikti tokie patys atviri ar pusiau atviri klausimai. Verta pažymėti, kad ekspertų pagalba buvo pasitelkta tyrimo pabaigoje, siekiant išvengti klaidingų išvadų ir prognozių. Sutiko atsakyti į interviu klausimus 4 ekspertai iš 6 planuotų. Dveji ekspertai

atsisakymą argumentavo dideliais laiko ištekliais. 3 iš 4 kalbintų ekspertų panoro būti anonimiški, todėl visų asmenų pavardės, kurie dalyvavo tyrime, nėra išvardintos.

4 lentelė

Tyrimo planas pagal interviu klausimų suskirstymą

Pagal optimistinį scenarijų, ką jūs manote apie paslaugų nuomą (outsorcingą)	Pagal pesimistinį scenarijų, ką jūs manote apie paslaugų nuomą (outsorcingą)	Klausimyno uždaviniai
<p>2.Kokios naudojamos formalizuotos metodikos outsorcingo efektyvumui įvertinti?</p> <p>6.Kokiose srityse, kokiais atvejais ir kokios įmonės laimi, perleisdamos savo paslaugas tiekėjui?</p> <p>7.Ar klientai visada turi sąnaudų mažėjimą, kada naudojasi outsorcingu?</p>		Ištirti privalumus: trukmė, kaina, kokybė.
	<p>12..Ar Lietuvos outsorcingo tiekėjams užtenka kompetencijos aptarnauti klientus?</p> <p>14.Kada užsakovai neteisingai priima outsorcingo sprendimus?</p> <p>15.Ar nenukenčia užsakovų konfidencialumas outsorcingo procese?</p> <p>16.Ar įmanoma kaskart prisiderinti tiekėjui prie naujo kliento verslo specifikos ir atlikti darbą kokybiškai?</p> <p>17.Ar visada užsakovų poreikiai aiškūs tiekėjui?</p> <p>18.Kokie outsorcingo metu iškyla nusiskundimai?</p> <p>19.Kada įmonė nukenčia perleisdama savo paslaugas tiekėjui?</p> <p>20.Jei outsorcingas iššaukia netikėtai papildomas rizikas, kas turi prisiimti atsakomybę?</p> <p>21.Kokie tikslingi būtų kliento veiksmai, patyrus nepasitenkinimą tiekėjo paslaugomis?</p> <p>22. Kokie rizikos valdymo būdai paprastai naudojami outsorcingo metu?</p>	Ištirti nepasisekimų priežastis: kokio lygio vadybinimas, ar tinkamas paruošiamasis darbas, kokios rizikos su tuo susijusios.
<p>1.Kuomet užsakovai ieško tiekėjų Lietuvoje arba lietuviai ieško tiekėjų užsienyje?</p> <p>3.Ar yra tiekėjų ir teikimo metodų pasirinkimas Lietuvoje?</p> <p>4.Ar outsorcingas yra tinkama verslo strategija efektyvumui didinti Lietuvoje?</p> <p>5.Ar teigiamai outsorcingo pokyčiai veikia Lietuvos rinką?</p> <p>8.Ar pastebite outsorcingo plėtrą pastaraisiais metais?</p> <p>9. Ar reikia skatinti outsorcingą Lietuvoje?</p> <p>10.Kokiose srityse outsorcingas perspektyviausias Lietuvoje?</p> <p>11. Ar Lietuva ateity bus patraukli kaip outsorcingo tiekėja ar užsakovė ES mastu?</p>	<p>13.Ar stipri outsorcingo srityje konkurencija.</p> <p>23. Ar ateityje Lietuva turės prielaidų outsorcingo vystymuisi?</p>	Situacija Lietuvos rinkoje. Numatomos tendencijos.

Šaltinis: sukurtas autorės.

Pradžioje tyrimo abejojau, ar bus susidorota su empirinės dalies apibendrinimu – kokybine atvejų studija. Galime manyti, kad atliktas kelias atvejų studijas sunku apibendrinti ar jos gali būti pripažintos unikaliomis ir nepritaikomomis. Tačiau dėka nuodugnaus tyrimo ir taikomų įvairių metodų šių sunkumų nebeliko.

Interviu klausimynas buvo sudarytas remiantis teorinėje dalyje išryškintais aspektais. Kiekvienas klausimas buvo trumpai apibūdinamas, kad ekspertui lengviau būtų pajusti kokia linkme vyks pokalbis ir ko tikimasi. Tai galime pavadinti klinicine ekspertų apklausa, su tikslu – kontroliuoti informaciją, kuri buvo gauta tiriant atskirus atvejus.

Scenarijų sudarymo metodą galima pavaizduoti kaip kūgį (žr. 4 priedas), kurio viršūnė tapatinama su dabartimi, o pagrindas tapatinamas su ateitimi. Kuo toliau į ateitį, tuo daugiau gali būti netikrumo. (Baessler, Breuer, Grawatsch, 2005). Todėl prognozė siekia 5 metus, atsižvelgiant ir į tai, kad verslo aplinka labai kinta Lietuvoje ir laukiamas euro įvedimas gali atnešti įvairiausių pokyčių ir keisti kardinaliai verslo strategijas.

Manau, remiantis tirtais atvejais iškeliami teiginiai gali būti susiejami ir įvertinami kaip pritaikomi kitoms paslaugų nuomos situacijoms. Kadangi paslaugų nuomos tema nėra plačiai nagrinėta Lietuvoje, todėl gilesnis supratimas ir analizės atlikimas yra vertingas. Rašant šį darbą nebuvo planuojamas kiekybinis tyrimas, nes trūko pilnesnio tiriamo reiškinių supratimo. Šį darbą galima pratęsti, tiriant kiekybiniais metodais atskiros srities paslaugų nuomą.

2.3. Tyrimo trūkumai

1. *Temos platumas.* Paslaugų nuomos apimtis ir įvairovė neleidžia pateikti tikslias išvadas, nes pagal atskiras klasifikacijas paslaugų nuoma turi specifinių bruožų. Vertėtų užsibrėžti tikslą ištirti siauresnio profilio paslaugų nuomą, tarkim: marketingo paslaugų nuoma ar žmogiškųjų resursų paslaugų nuoma.

2. *Panaudotos ekspertų apklausos* metodu gautas žinias sunku patikrinti. Yra tikimybė, jog gali būti subjektyviai reiškiami nuomonė, susijusi su parinkto eksperto asmeniškai nuomone, ir su vertybių, jausmų, pasaulėžiūros sritimi.

3. *Platus interviu klausimai.* Nors prie kiekvieno interviu klausimo buvo pažymėta ir patikslinta – ko būtent tikimasi iš atsakymo į klausimą, ekspertai paminėjo, kad dėl laiko stokos taip plačiai atsakinėti nepageidauja. Iš vieno pokalbio buvo matyti, kad ekspertas žino konkrečius atvejus, tačiau detalizuoti nepanoro, sutiko tik apibendrintai komentuoti. Reikia pažymėti, kad tarp respondentų labai vertinamas anonimiškumas, galbūt dėl to, kad rinka nėra didelė ir informacija greitai sklinda.

3. IŠORĖS PASLAUGŲ NUOMOS LIETUVOJE ANALIZĖ

Šiame amžiuje paslaugos ir produktai pasižymi gausa, o susifokusuojant į kompetentingas verslo šakas, galima turėti globalų konkurencinį pranašumą. Standartinės, didelės organizacijos jau supranta reikiamybę tapti tikslingomis, siauromis specializacijose. Tokios kompanijos tampa tuščiavidurėmis, atsisakydamos koordinuoti tiesiogiai nesvarbias verslo šakas, bet svarbiausia yra jos smegenys – nedidelis skaičius talentingų žmonių. Aprašomas procesas vystosi ir Lietuvoje.

3.1. Paslaugų nuomos dėsningumai pasaulyje

Globalioje rinkoje įmonės rūpinasi kaip padidinti savo pajamas, sumažinti išlaidas, padidinti kompanijų pajėgumus arba suderinti visus tris aspektus. Pastarųjų metų tendencijos rodo, kad didėjanti konkurencija ir veiklos dinamika iš organizacijų reikalauja kur kas didesnio veiklos efektyvumo neprognozuojamoje aplinkoje. Šiame poskyryje bus aptariami išorės paslaugų nuomos atvejai aptikti užsienio mokslinėje literatūroje.

Procter&Gamble (P&G), kuri konkuruoja globaliai ir gavo apie pusę iš 2003 m. pajamų ne JAV yra puikus to pavyzdys. Tai aprašė Corbett (2004, p. 40) kaip P&G pradėjo bandomąją programą 2001 m., siekiant išnaudoti globalių išteklių privalumus informacinėse technologijose, dalinai programinės įrangos vystyme. Tikslas buvo sukurti 100 mln. dolerių vertės pajėgumus visame pasaulyje, kurie gali veikti ekonomiškai nepriklausomai. Bandymo metu 600 žmonių darbas buvo perkeltas į žemesnių kaštų šalis, tokias kaip Manila, Filipinai, Lenkija. Papildomai 100 rangovų darbų buvo apjungta ir nupirkta išteklių nuomos pavidalu. Iš to P&G suprato, kad darbo užmokesčiai užsienyje sudarė tik 1/5 to, kas buvo JAV ar kitose labiau išvystytose ekonomikos šalyse. Pavyzdžiui, JAVA programuotojo darbo užmokestis - 1 valanda JAV kainuoja 98 dolerius lyginant su 22 doleriais/1 val. Indijoje arba Filipinuose. P&G suprato, kad tai nebuvo tik darbo jėgos apmokėjimo skirtumai. Taip pat tai buvo konkurencija tarp išorinių organizacijų, aptarnaujančių P&G. Įmonė suprato, kad produktyvumo skirtumai – svarbus veiksnys. Gerai išsilavinę ir gerai apmokyti darbuotojai tose šalyse yra išskirtinai suinteresuoti sunkiai dirbti, kad pagerintų savo gyvenamos aplinkos lygį. Dažnai jie atvyksta į darbą 7:00 val ryto susitvarkyti el. paštą iki prasidedant normalioms darbo valandoms 8:00 val ryto. Paprastai vidiniai susirinkimai ir mokymai atidedami vakaro valandoms, siekiant maksimaliai išnaudoti dienos laiką. To pasekoje, per pirmus 12 mėn. bandymo metu, P&G sutaupė planuotus 28 mln. dolerius – svarbus laimėjimas bet kuriai kompanijai bet kurioje ekonomikoje.

Tai buvo pragyvenimo lygio konkurencijos ir darbo etikos kombinacija, kuri sukūrė užsieninius kaštų privalumus. Kiti privalumai atsirado taip pat. P&G atsirado galimybė sukurti

labiau lankstesnę veiklos struktūrą. Resursai galėjo būti pridedami ir išimami žymiai greičiau. Lankstumas, jei jį matuoti kompanijos informacinių technologijų darbo jėga, galėjo būti staiga sumažinamas arba padidinamas. Masto ekonomika buvo sukurta, kadangi atsirado įgūdžių užpirkimo programa, kuri galėjo būti naudojama visose kitose verslo srityse. Lyginant įvairių tiekėjų produkciją su galiojančiais standartais pagerėjo jų darbo kokybė.

Amerikoje buvo bandoma uždrausti išteklių nuomą. Kripalani (2004) aprašė atvejį, kada kilo triukšmas dėl išteklių nuomos Indijoje 2004-03-05. Kalifornijos Valstijos senatorius J.Dunn išskėlė pasiūlymą apmokestinti Infosys Technologies Ltd. Ši Indijos pirmaujanti programinės įrangos kompanija buvo apkaltinta bandymu vogti darbus ir mokesčių mokėtojų dolerius. Indija stengiasi rasti galimybių sukurti darbo jėgas, o Amerika gali iš to pelnytis, jei sužaidžiama teisingai. Žiūrint į viską iš perspektyvos, pašaliečiams svarbu pažymėti, kad tai yra pirmą nacionalinę kompaniją Indijoje, kur viena partija atvirai dalyvauja rinkimuose ant ekonominio vystymo ir reformų pagrindo. Iki šiol Indijos socialistinė vyriausybė ir profsąjungos mąstė, kad geriausias būdas apsaugoti darbo vietas - taikyti aukštesnius mokesčių tarifus ir kitas kliūtis užsienio investicijoms.

Įsisiūbavus paslaugų nuomai sumažėjo aukštai apmokamų darbo vietų JAV. Tai privertė JAV senatą patvirtinti įstatymo projektą, kuris riboja JAV įmonių užsakymų nutekėjimą į užsienį.

Išteklių nuoma yra avangardas, kuris transformuoja antros pagal dydį pasaulio šalies ekonomiką iš uždaros į atvirą. Kripalani (2004) aprašo, kaip naujasis Dely sumažino mokesčius kompiuterinei įrangai: personaliniams kompiuteriams iki 18,5 proc ir iki 0 proc. mikroprocesoriams. Taip pat pakelta viršutinė riba užsienio investicijoms bankuose nuo 49 proc. iki 74 proc. Ir kada New Dely nusprendė kompiuterizuoti savo mokesčių Departamentą, pirmo 150 mln kontraktą laimėjo ne Indijos kompanija, bet jungtinė Hewwlet Packard ir Microsoft kompanija. Suteikiant milžinišką rinkos potencialą 1 mlrd. Žmonių ekonomikai – Indijos globalizacija turėtų ypatingai dominti Vakarų pasaulį. Bet Amerikos politikai nori įstatymiškai drausti išteklių nuomą. Jie bijosi rizikos nustumti Indiją atgal į protekcionistinę erdvę iš kurios reformatiški lyderiai traukė 5 pastaruosius metus. Kol kas nėra antiamerikonizmo ženklų. Niekam nebūtų iš to naudos, mažiausiai iš jų Amerikai, atsukti laiką į 1980 m. kada netgi vietiniai investuotojai negalėjo pradėti kompanijai arba išplėsti egzistuojančią veiklą be Vyriausybės licenzijos. Tada tarptautinės kompanijos buvo nelaukiamos.

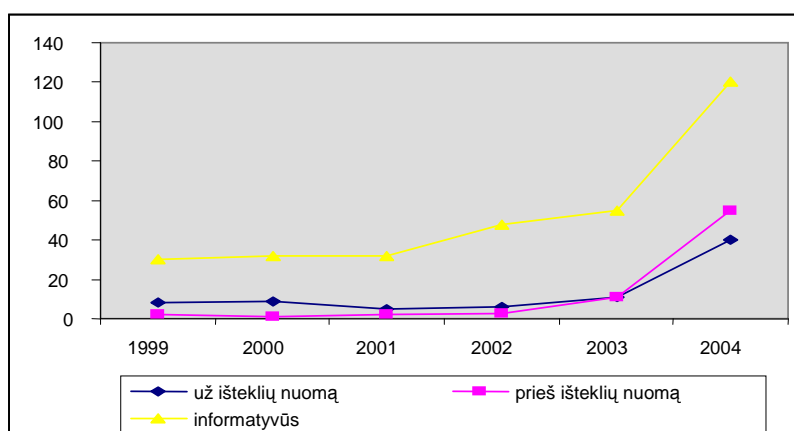
Tiriant pasaulinę išteklių nuomos paslaugų tiekėjų konkurencinę aplinką buvo pastebėta, kad populiarumas tokių paslaugų nuomos auga, bet kartu didėja ir jų persikėlimas į trečiąsias šalis, kur mažesnės darbo sąnaudos, o darbuotojų kvalifikacija aukšta, tačiau kai kurios šalys tai vadina užsakymu nutekėjimu.

Per 5 mėnesius nuo 2004 m. sausio JAV spaudoje buvo publikuoti 2634 straipsniai, kuriuose aptariamas darbo vietų praradimas ryšium su „outsourcing“. Tačiau tyrimais Amity Mary ir Shang-Jin Wei (2004) įrodyta, kad paslaugų nuoma nesumažina darbo vietų, nes paprastai darbo vietų mažėjimą vienoje paslaugų srityje kompensuoja darbo vietų augimas besivystančiose paslaugų srityse. Diskutuotinas klausimas yra paslaugų nuomos draudimas globaliu aspektu.

Didelė informacijos gausa ekonominėje literatūroje apie išteklių nuomą, iš jų išsiskiria konsultacijos ir tyrimų agentūros Deloitte (2005) ataskaita, kurioje teigiama, kad:

- 70 proc. dalyvių turėjo išteklių nuomos neigiamą patirtį;
- 1 iš keturių respondentų suprato, kad verslo dalį, kurią patikėjo paslaugų teikėjams geriau grąžinti į savo verslą.
- 44 proc. neturėjo kaštų sumažinimo efekto, kai naudojosi išteklių nuoma;
- iki 50 proc. apklaustųjų turėjo užslėptus papildomus kaštus dėl papildomai atsiradusių problemų.

Per penkis metus ekonominėse apžvalgose straipsnių, pasisakančių už išteklių nuomą buvo 30 proc. mažiau nei publikuojamų prieš išteklių nuomą. Tyrimus atliko LexisNexis, tam rinkti straipsniai iš „Business Week“, „The Economist“, „Forbes“, „Fortune“, „The Wall Street Journal“, „Washington Post“ (9 pav.). Neigiama įmonių patirtis su išorės paslaugų nuoma: bylinėjimasis, sutarčių nutraukimas, rizikos padidėjimas, derybų nutraukimas.



Šaltinis: Deloitte consulting outsourcing study (2005)

9 pav. Negatyvių ir pozityvių straipsnių santykis

Kinijos ir Indijos „outsourcing“ tendencijos pagal duomenis „TATA Consultansie“ (2005): Indijos 12,5 mlrd. USD programinės įrangos eksportas (30 proc. augimas); 2009 metais trūks 250 000 ITT darbuotojų Indijos IT programinės įrangos industrijai. Kinijos tokios įrangos 2003 m. apyvarta - 700 mln. USD, naujų programinės įrangos masto ITT ekonomikai pasaulio mastu pakankamų rezervų galima tikėtis tik Kinijoje. Kinija turi vietinių 200 000 informatikos darbuotojų. Indija - 850 000 informatikos darbuotojų ir 6000 lokalių kompanijų. IT įmonė INFOSYS programinės įrangos įmonė per metus priėmė 5000 programuotojų ir dabar joje dirba 33 000

programuotojų. IT įmonė WIPRO – 5500 per metus priėmė programuotojų ir turi 36 000 programuotojų. Kinijoje per 2003 buvo išugdyta 50 000 programuotojų vietinių ir iš užsienio. Kadru kaita yra – 6 proc Kinijoje, o Indijoje 15 proc. Indai turi bendrų kompanijų su Meksika ir Rytu Europa. Programuotojų įkainiai: pradedantysis Indijos programuotojas gauna 125 USD, Kinijoje - 145 USD per mėn. Gartner grupė galvoja, kad Indijos paslaugų nuoma persikels į Kiniją, nes kinai turi žaliavas, talentą ir infrastruktūrą. Kinijos eksportas per 2006 m. išaugs 40 proc. “Dirbtiniais” metodais stabdomas Kinijos augimo tempas.

Rusijoje ofšorinis programavimas 2001 m. sudarė 154 mln, o 2005 m. buvo uždirbta 520 mln. dolerių. Tokia padėtis net pralenkė specialistų optimistines prognozes. Absoliutus lyderis šioje srityje yra Maskvos regionas. Tokiu būdu Rusija nori atsigriebti rinkos gabalėlį iš paplitusio ofšorinio programavimo Indijoje, Kinijoje ar net Japonijoje. (Smirnov, Marcinovskij, 2006, p.2)

Išteklių nuoma plinta globaliai, tuo pačiu vadybininkų ir administratorių gebėjimas dirbti su skirtingais žmonėmis skirtingose šalyse. Iki tol galbūt tikrai pirkimo administratorius ir keletas kitų aukštųjų administratorių turėjo tiesioginius ryšius su tiekėjais kitose šalyse. Globalios išteklių nuomos pagalba, bet kurios srities administratoriai tai darys. Kiekviena šalis turi savo unikalią kultūrą, kuri tiesiogiai veikia informacijos priėmimą, tarpusavio santykius bei sprendimo priėmimą. Administratoriai dirbs su vystymo komandomis Indijoje ir Rusijoje. Tyrimo vadybininkai vykdys projektus visame pasaulyje.

Išorės paslaugų nuomos procese atsiranda produktyvumo skirtumai, gaunami iš kaštų sumažinimo; susikuria lankstesnė veiklos struktūra, pagerėja darbo kokybė, sukuriama masto ekonomija. Tuo pačiu vyksta užsakymų nutekėjimas, atsiranda neigiama patirtis dėl sutarčių nesilaikymo, papildomos rizikos atsiradimo.

3.2. Lietuvos rinkos paslaugų nuomos atvejų analizė

Šiame poskyryje surinkti duomenys apie išorės paslaugų vystymąsi Lietuvos rinkoje. Paslaugų nuomos atveju reikia rūpintis informacijos saugumu, o jį užtikrinančios priemonės nemažai kainuoja, tačiau nesaugumas kainuoja gerokai daugiau – reputaciją ir verslo sėkmę.

Vilniaus policijos pareigūnai sulaukė buvusį KGB karininką Rusijos pilietį A.Judiną, kuris už 10.000 Lt pardavė "Sodros" centrinės klientų duomenų bazės kopiją. Joje buvo duomenys apie 1,5 mln. dirbančių Lietuvos gyventojų bei apie 100.000 šalies įmonių. Duomenų vagyste įtariamas UAB "Informacinės technologijos" specialistas. "Jei įtarimai pasiteisins, skaudžiausias smūgis bus suduotas vadinamosioms užsakomųjų paslaugų (outsourcingo) kompanijoms., ir į tai Lietuvoje žiūrima labai atsargiai. Patvirtinti įtarimai sugrąžintų mus į pirminę padėtį",- nuogaustauja R. Stanevičius, UAB "MicroLink Lietuva" sistemų priežiūros ir valdymo departamento vadovas. Jo

nuomone, skandalas dėl duomenų vagystės privers kompanijas peržiūrėti darbuotojų motyvaciją, lojalumo programas, atsakomybę. Anot jo, jei taip atsitiko, gal būtų spragų konfidencialumo sutartyje ar jos visai nebuvo, nebuvo numatyta atsakomybės. (Verslo žinios, Nr.86) Kompiuterių instaliavimas, programinės įrangos priežiūra ir panašūs darbai reikalauja specifinių žinių, tad valstybės institucijos vis tiek naudosis privačių įmonių paslaugomis. Nesėkmingi atvejai gali mažinti klientų ratą, ir šios naujos verslo strategijos patikimumą, kai kompanijos savo IT išteklius perleidžia išorinėms bendrovėms.

Kaip praneša Elta (05-09-21) nauja Lietuvos konsultacijų bendrovė "Outsourcing Direct" tikisi tapti tarpininke tarp gamybą į pigesnes šalis ketinančių perkelti Vakarų įmonių ir užsakymų besidairančių Baltijos šalių ir Ukrainos gamintojų bei paslaugų teikėjų. "Istoriškai Rytų Europos šalyse situacija susiklostė taip, kad dabar kurti savo prekės ženklą ir didinti jo vertę Europos rinkose yra labai brangu. O neturint pasaulinio lygio rinkodaros specialistų ir neskiriant milžiniškų pinigų rinkodarai, sunku tikėtis jų gražos net ir ilgu periodu", - sakė S.Masalskis. Jo nuomone, daugelis Rytų Europos gamintojų ir paslaugų teikėjų tarptautinėse rinkose galėtų save pozicionuoti kaip turinčios tikslą gaminti ar teikti paslaugas su Vakarų prekės ženklais. "Tačiau reikia suprasti ir tai, kad šalių, turinčių pigią darbo jėgą ir verslo infrastruktūrą bei praktikuojančių agresyvią mokesčių politiką, patrauklumas užsienio investuotojams nesitęs amžinai", - sakė S.Masalskis. Prekių ir paslaugų perkėlimo į užsienio šalis rinka, Vakarų gamintojams siekiant sumažinti sąnaudas, pastaruoju metu sparčiai auga. "Outsourcing direct" užsakovų žada ieškoti verslą skaidančiai "Vilniaus Vingio" bendrovei, kuri šiuo metu išgyvena ne patį geriausią laikotarpį. "Neabejotinas Lietuvos pranašumas - palanki geografinė padėtis. Jei prekės iš Kinijos į Europą gali keliauti mėnesį, iš Lietuvos tai užtruktų keletą dienų", - dienraščiui "Lietuvos žinios" sakė vienas "Outsourcing direct" vadovų. Tradicinių kineskopų verslui išgyvenant nuosmukį, šiai pramonės šakai detales gaminanti bendrovė "Vilniaus Vingis" verslo riziką bando išskaidyti gamindama pelenines Vokietijos automobilių bendrovėms, imasi kitų verslų. Pagal Vokietijoje atliktą rinkos apžvalgą, devynios iš dešimties šios šalies mechaninių įrenginių gamintojų per artimiausius 5-10 metų planuoja perkelti dalį savo gamybos į Kiniją ir Rytų Europos šalis. "Outsourcingo" verslui Lietuva yra palanki dėl pigios, bet kvalifikuotos darbo jėgos. Tačiau didėjant atlyginimams gamyba Lietuvoje vakariečiams tampa vis brangesnė, todėl dažnai vakariečių bendrovės pasirenka tokias šalis kaip Ukraina, Rusija. Vis dėlto tarpininkai mano, kad Lietuva dar ilgai išliks vakariečių kompanijų dėmesio centre. "Galbūt mūsų šalis bus nepatraukli, tačiau tai atsitiks dar negreit, gal po kokių dvidešimties metų. Todėl mums reikia išnaudoti konkurencinį pranašumą dabar", - sakė S.Masalskis. Kita problema - kvalifikuotų darbuotojų stygius. Susivilioję didesniais atlyginimais gabūs darbuotojai renkasi darbą užsienyje, todėl Lietuvos bendrovės negali atlikti sudėtingesnių, didesnę pridėtinę vertę sukuriančių užsakymų. (Lietuvos žinios, 2005-10-03)

Stambiausia IT grupė Baltijos šalyse “MicroLink” (2004-05-20) pranešė apie kompanijos strateginį tikslą - teikti kompleksines IT sprendimų ir valdymo (“outsourcing”) paslaugas vidutinio dydžio bei didelėms kompanijoms ir organizacijoms Baltijos šalyse. Pagal šią strategiją “MicroLink” pertvarkė dviejų bendrovės padalinių veiklą ir dabar “MicroLink Data” teiks tinklų ir centrinių sistemų paslaugas, o “MicroLink ServIT” galutiniam vartotojui skirtas IT paslaugas. Iki kalendorinių metų pabaigos “MicroLink” tai pat planuoja pertvarkyti vidines grupės struktūras ir pristatyti vieną prekinį vardą, siūlydama vienodas paslaugas visame Baltijos regione. Visoms trims šalims bus taikoma vieninga veiklos strategija ir bus suformuota vieninga pardavimų ir rinkodaros bei finansų ir administravimo valdymo sistema, skelbiama pranešime spaudai. Visame pasaulyje, o tai pat ir Baltijos šalyse stiprėja tendencija patikėti svarbių centrinių sistemų bei duomenų tinklų priežiūrą IT partneriui. Šiuo metu “MicroLink” prižiūri (“outsourcing”) daugiau nei 50 klientų centrinės sistemas ir privačius tinklus. Bendrovė tai pat turi 2791 klientą duomenų perdavimo srityje.

Pasak CNN analitikų, Indijos programinės įrangos kompanijos patyrė nemažų nuostolių dėl JAV technologijų rinkos nuosmukio, tačiau tikisi atsigriebti. Tikimasi, kad Amerikoje baigiantis finansiniams metams gerą kokybę garantuojančios ir pigia darbo jėga pasižyminčios Indijos programų kompanijos gaus daug užsakymų ir metus baigs pelningai. Indijos Nacionalinė programinės įrangos asociacija (NASSCOM) prognozuoja, kad šalies kompiuterių programų eksportas išaugs apie 45%. Palyginimui, JAV numatomas tik 12% augimas ir todėl kompanijos užsakymus pamažu perkelia į Indiją ir kitas šalis. Nors tai paprastai užtrunka 6 – 9 mėnesius, tikimasi, kad šis procesas plėsis. Įdomu tai, kad, CNN teigimu, pagrindinės Indijos konkurentės outsourcingo rinkoje yra Airijos ir Lietuvos kompanijos. Vadinas, staigus augimas lauktinas ir Lietuvos programinės įrangos gamintojų segmente. (Verslo žinios, 2005-11-03)

Lietuvos galimybės vystyti išorės paslaugų nuomą, įvertinus įstatymų riziką: viena iš efektyvių mokesčių sistemų Europoje, liberali ekonomika, vyksta intelektualios nuosavybės teisių gerinimas. Kultūrinė rizika: kalba angliškai, rusiškai. Bendradarbiauja su Rusija bei Skandinavų šalimis. Ekonominė rizika: BVP augimas 7,4 proc., besitiesiantis ekonomikos augimas, priklausymas ES suteikia dideles galimybes. IT infrastruktūra: telefonų - 820900, bendras interneto abonentų skaičius - 1,078 mln. (Lietuvos statistikos departamentas, 2005) Labai gera infrastruktūra. IT kompetencija: darbo jėga išsilavinusi, techninius mokslus mokosi didelis procentas studentų. Nors nemaža dalis emigruoja. Trūksta pasaulinio lygio specialistų. Kaštai: šiuo metu yra mažesni nei Vakarų Europoje, tačiau vidutinis uždarbis didesni nei Rusijoje ar Rytų Europoje. Lietuvoje paslaugų nuoma besinaudojančios stambios kompanijos: Transcom Worldwide, IBM, General Electric, Motorola, MicroLink, UAB Lintel ir kt..

Auga užsakovų pasitikėjimas paslaugų nuomos modeliu, nes prisireikė verslo rizikos išskaidymo. Prognozuojama, kad Lietuva bus patraukli globaliu aspektu apie 20 metų. Tuo pačiu juntamas paslaugų kokybės augimas tiekėjų pusėje, o tuomet išlieka rizika – informacijos nutekėjimas, neaiški tiekėjo atsakomybė. Atsižvelgiant į tai, kad žinių svarba verslui sparčiai auga, atsiranda ne geografinio tarpininkavimo galimybės informacijos ir žinių apdorojimui bei analizavimui. Lietuvai ateity vis labiau teks susidurti su tolimais ir egzotiškais konkurentais kaip, pvz., Indija, Kinija.

3.2.1. Kokybinė situacijos analizė

Atsakomybės už nelaimingą atsitikimą problema. Šiai kokybinei analizei faktus pateikė Lietuvos gamybos nuomos bendrovė, kuri nepanoro būti įvardinta. Problemos aprašymas:

Lentpjūvės darbuotojai Lietuvoje gamina natūralios medienos baldus pagal tarptautinės kompanijos užsakymus. Tarptautinė įmonė perleidžia dalį veiklos savo tiekėjams Lietuvoje. Tarptautinės kompanijos - užsakovo žemos kainos yra rezultatas metodinio sisteminio perėjimo nuo pirminės idėjos per produkto vystymą, tiekimą, paskirstymą ir pardavimą iki pat pirkėjo namų. Turėdamas daug tiekėjų, užsakovas reguliuoja kaštus, nurodydamas tiekėjui už kokia kainą pirks produktą. Tiekėjas paskaičiuoja, ar jis sugebės taip gaminti, kad jam atsipirktų.

100 žmonių dirbo tiekėjo lentpjūvėje. Įvyko gaisras stalių ceche ir jis pilnai sudegė. Neliko darbo vietų. Tęsti veiklos buvo neįmanoma. Užsakymas prarastas, paskola iš banko „pakibo“. Įmonės darbdavys informavo darbuotojus apie padėtį ir paprašė darbuotojų išeiti iš įmonės savo noru. Darbo kodeksas nenumato kokių nors kitų atleidimų taisyklių, kilus panašioms nelaimingiems atsitikimams, todėl darbdavys, norėdamas atleisti darbuotoją, turi jį išpėti prieš 2 mėnesius. Darbuotojams buvo paaiškinta, kad veikla nebus atnaujinta dėl milžiniškų nuostolių ir kad nėra jokios prasmės jiems eiti į darbą. Dalis darbuotojų paliko įmonę savo noru. Su pastaraisiais darbuotojais buvo pilnai atsiskaityta. Kita dalis darbuotojų pareikalavo prastovos laiku 2 mėn. mokėti vidutinį darbo užmokestį. Darbuotojams buvo pasiūlyta dirbti kitame padalinyje, esančiame už 300 km. Jie atsisakė. Darbdavys nurodė personalo buhalterei skaičiuoti 30 proc. minimalaus atlyginimo dydžio išmoką. Įsigilinus į darbo kodeksą, buhalterė suprato, kad pasiūlymas dirbti nutolusiame padalinyje nebūtinai gali būti traktuojamas kaip pasiūlymas dirbti kitą darbą, todėl ir mažesnis užmokestis negali būti mokamas. Su šiais apmąstymais buhalterė kreipėsi į darbdavį. Darbdavys patarė buhalterei palaukti du mėnesius, kai viskas bus pamiršta. Darbdaviui, pritaikius mažesnę apmokėjimo tarifą, nei buvo reikalaujama, atskiri darbuotojai pranešė, kad kreipsis į teismą ir pateiks informaciją spaudai.

Remiantis Velasquez (1992) situacija nagrinėjama pagal 7 etapus: nustatyti svarbiausius įvykusius faktus, išskirti problemas, įvardyti esamas alternatyvas, nustatyti suinteresuotus asmenis ir organizacijas, įvertinti alternatyvas, įvertinti praktinius apribojimus nurodyti veiksmus ir sprendimus, reikalingus padaryti esamoje situacijoje.

Veikėjai: užsakovas, darbdavys, kompanijos darbuotojai. **Svarbiausių faktų nustatymas:**

- Įvykis įvyko prieš pusę metų;
- Atsitiko nelaimingas atsitikimas – sudegė lentpjūvė;
- Prarastas užsakovo užsakymas, patirti milžiniški nuostoliai, reikia gražinti paskolą bankui;
- Darbuotojams pasiūlyta kita darbo vieta, kuri yra už 300 km;
- Dalis darbuotojų paliko įmonę savo noru;
- Darbdavys liepia buhalterei paskaičiuoti mažesnio tarifo apmokėjimą likusiai daliai darbuotojų;
- Kai kurie darbuotojai praneša, kad paduos kompaniją į teismą ir praneš spaudai.

Etinių problemų išskyrimas:

1. Ar kompanija, kuri pati patyrė nuostolius, privalo savanoriškai mokėti darbuotojams, kurie liko be darbo, vidutinį darbo užmokestį du mėnesius?

2. Ar darbuotojai, suprasdami kompanijos beviltišką padėtį po gaisro, neturi reikalauti išmokėti pilną užmokestį prastovos laiku.

Kokios galimos alternatyvos? *Viena* – ar darbdaviui įvykdyti darbuotojų reikalavimus išmokėti vidutinį darbo užmokestį, nors tai padidintų nuostolius?; *Antra* – ar darbdaviui bandyti laimėti bylą teisme, nes kitos darbo vietos pasiūlymas gali būti traktuojamas ir darbdavio ir darbuotojų naudai?

Kas yra pagrindiniai suinteresuotieji?

Pirminiai (pagrindiniai): užsakovas; paslaugų tiekėjas – darbdavys, kompanijos darbuotojai.

Antriniai: masinės informacijos priemonės; visuomenė; konkurentai; teismai.

Alternatyvų etiškumas. Tiek užsakovas, tiek darbdavys, tiek darbuotojai nėra kalti dėl nelaimingo atsitikimo. Todėl visos išvardintos trys grupės tikisi žmogiško supratimo vienas iš kito, tačiau kiekvienas savo naudai.

1. Darbdavys nemoka pagal darbuotojų reikalavimus ir iškviečiamas į teismą.

Kitos darbo vietos darbdavio pasiūlymas darbuotojams gali būti traktuojamas tiek darbdavio, tiek darbuotojų naudai, priklausomai nuo to, kokia bus pateikta interpretacija.

1.1. Darbdavio motyvas yra tai, kad protinga būtų buvusiems darbuotojams palikti įmonę, dar labiau negramzdinant jos į skolas. Darbdavys konsultuojasi su advokatu ir pagal utilitarizmo teoriją jis apturėtų finansinę naudą, jei laimėtų bylą: nereiks išmokėti išmokų ir sumokėti teismui

išlaidas. Tokiu atveju darbuotojai netektų išmokų ir sumokėtų teismo išlaidas kaip pralaimėjęs. Situacija būtų skandalingai aprašyta spaudoje ir visuomenė būtų supriešinta.

1.2. Darbuotojų motyvas yra tai, kad jiems nerūpi buvusios įmonės dabarykštė liūdna situacija ir jie atsiriboję nuo nelaimingo atsitikimo, o netekus darbo jiems reikia nors laikinų pajamų. Jei laimėtų bylą darbuotojai: gautų pilnas išmokas ir nereiktų mokėti teismui išlaidas. Darbdaviui, pralaimėjus teismą, sumažėtų jo reputacija ir nesėkmė būtų išpopuliarinta spaudoje. Be to, privalėtų sumokėti teismo išlaidas ir darbuotojams išmokas. Visuomenė nepalankiai nusiteiktų prieš įmonę.

Pagal šią alternatyvą paslaugos užsakovas liks neutralus ir nesikiš, tik stengsis buvusį tiekėją pakeisti kitu tiekėju, todėl iš to turėtų naudą nesėkmę patyrusios lentpjūvės konkurentai. Užsakovo klientai, kurie perka produkciją, nenukentės.

2. Darbdavys įvykdo darbuotojų reikalavimus - išmokėti vidutinį darbo užmokestį per prastovą, nors tai padidintų jo nuostolius. Darbdavys norėdamas išsikovoti pozicijas ir jose išsilaikyti siauroje savo veiklos srityje, privalo turėti nepriekaištingą reputaciją, išlaikyti gerą vardą. O jį susikurti ir išlaikyti padeda darbuotojai.

Darbdavys pagal utilitarizmo teoriją, mokėdamas pilnas išmokas už prastovas apturėtų dar didesnius nuostolius, bet būtų išlaikyta teigiama reputacija ir nesėkmė nebūtų įdomi spaudai kaip skandalas, nereiktų gaišti laiko teismuose. Darbuotojai gautų pilnas išmokas ir ramiai paliktų buvusią darbovietę.

Paslaugos užsakovas liktų neutralus, ieškos kito tiekėjo-pakaitalo, todėl vėl iš to turės naudą nesėkmę patyrusios lentpjūvės konkurentai. Nuo to visiškai nenukenčia klientai-vartotojai.

Kokie yra praktiniai apribojimai?

Kas galėtų padėti darbdaviui sumokėti pagal darbuotojų reikalavimus:

- Galimybė, kad kitu atveju praras autoritetą bei reputaciją.
- Asmeninė moralė;
- Užsakovo teigiamas įsikišimas.

Kas galėtų padėti darbuotojams palikti įmonę savo noru:

- Noras elgtis teisingai, sąžiningai, dorai;
- Nesiekti naudos bet kokių atveju.

Kokie veiksmai turėtų sekti? Išnagrinėjus visas alternatyvas pagal duotą situaciją Darbdavys turėtų įvykdyti darbuotojų reikalavimus - išmokėti vidutinį darbo užmokestį per prastovą, nors tai padidintų jo nuostolius, nes antroji alternatyva turi daugiausia pozityvių patvirtinimų, vertinant pagal etikos teorijas. Kas galėtų darbdavį nuo tokio žingsnio sulaikyti? Rizika turėti didelius nuostolius ir baimė neišmokėti skolų. Aišku, darbdavio kompanija stengsis išlikti sunkiu laikotarpiu, o etiškas elgesys gali atrodyti pernelyg brangus. Bet nuostolių

padidėjimas tokiu atveju nebūtų labai žymus, o reputacija būtų išsaugota. Kompanijos įvaizdis ir pasitikėjimas ja visuomenėje būtų gan aukštas, kas galbūt padėtų greičiau „atsistoti ant kojų“. Bet kurią alternatyvą vertinant, atrandame, kad tik *užsakovo pozicija visada lieka neutrali*. Etinės problemos liko tik tiekėjos vidaus reikalas, nors užsakovas yra pirminis suinteresuotasis. Galime manyti, kad užsakovas vėl atnaujins santykius su tiekėju, jei tas vėl galės atnaujinti gamybą po tam tikro laiko. Pagrindinė klaida, manyčiau, buvo sprendimų neskaidrumas, kai tiek darbdavys, tiek darbuotojai bando vienas kitą paveikti savo naudai, o dabar jau buvusiam užsakovui dėl to „galvos neskauda“.

Nežiūrint suvokiamų verslo funkcijų perleidimo išvardintų teorinėje dalyje privalumų ir trūkumų bei sutinkamų etinių problemų, užsienio įmonės vis dažniau perleidžia verslo funkcijas išoriniams paslaugų teikėjams Lietuvoje. Ši aprašyta situacija leidžia lengvai įsitikinti kaip įmonei-užsakovui yra naudingas toks verslo modelis ne tik finansiniu požiūriu. Pateiktoje situacijoje užsakovas dalį neesminių verslo funkcijų perduoda ne vienam išoriniam paslaugų teikėjui. Užsakovas yra įsitikinęs darbo su jais privalumais, kadangi nelaimingo atsitikimo metu neneša jokios atsakomybės, nes tiekėjų turi daug ir turi kuom vienas kitą pakeisti. Todėl užsakovo tokių etinių problemų pasekmės neturi strateginės reikšmės verslui, nes nesutrinka gyvybiškai svarbūs verslo procesai ir funkcijos.

Iš kitos pusės galima sakyti, jog nelaimingo atsitikimo ir kilusios etinių problemų nusėdimas kompanijos - tiekėjos viduje yra teigiamas, nes neniokoja verslo šerdies. Nenukenčia vartotojai-klientai. Paslaugų nuomos plitimas pasaulyje ir deklaruotas jos vienas iš pagrindinių privalumų yra tai, kad derėtų smulkiai dokumentuoti visus tokio verslo procesus, kad būtų galima nuolat stebėti padėtį ir esant krizei perduoti paslaugų teikimą naujiems partneriams. Tai įvyko kaip tik aprašytu atveju. Kol kas šios naujos verslo rūšies etikos klausimai yra pakibę, nėra etinių sprendimų priėmimo patirties Lietuvoje. Paslaugų teikimo sutartis kiekvienu atveju sudaroma individuali, nėra tipiškios, todėl neaiški atsakomybės riba. Kiekvienas nuomos atvejis sprendžiamas derybomis. Neatsitiktinai dažna kompanija prieš pasinaudodama paslaugų nuoma baiminasi dėl vidaus informacijos saugumo, sudaromos konfidencialumo sutartys. Bet šiame verslo procese tarsi pranyksta darbuotojai, kurie dirba neaišku kam (ar tiekėjui, ar užsakovui) ir kurių ateities stabilumas sunkiai nupasakojamas. Etikos problemos juos paliečia skaudžiausiai, o ir spręsti tokias problemas gan sunku, nes sudėtinga skatinti tokiu atveju darbuotojų lojalumą bei juos motyvuoti. Paslaugų nuomos partneriai gali pristatyti vienas kitam naujas grėsmes, ir naujų galimybių. Tai gali būti reali nauda, jei įmonė reaguoja besąlygiškai, padeda atsikratyti blogų įpročių, persitikrindama išankstines idėjas, siekia pokyčių ir naujovių etiškų standartų pagalba.

Ekonomika su sveiku požiūriu į etiką yra patikimesnė ir patrauklesnė. Etiką kompanijose galima panaudoti kaip teigiamą išskirtinumą tarp konkurentų ir įgyti gerą reputaciją rinkoje. Išorės

paslaugų nuoma dar tik įsisiūbuoja Lietuvoje. Paslaugų nuomos atveju užsakovas bei paslaugų teikėjas neturi užmiršti, kad rinkos erdvėje jie veikia ne vieni ir todėl privalo paisyti vienas kito ir aplinkinių interesų etinėmis priemonėmis. Siekti ne sunaikinti konkurentus, bet ieškoti naudingų partnerysčių. Pagrindinės išskiriamos etinės problemos: kontrolės praradimas, bendradarbiavimo sutarčių nepaisymas, paslaugų kokybės kritimas, informacijos nutekėjimas. Spręsti problemas reiktų instrumentų pagalba, kurie padėtų sukurti pasitikėjimo atmosferą, ugdyti pozityvią tarpusavio priklausomybę, skatinti asmeninį bendravimą. Paslaugų tiekėjai ir užsakovai turi sąžiningai vykdyti savo abipusius įsipareigojimus ir partneriams įsipareigojimus bei siekti, kad šie taip pat elgtųsi. Paslaugų tiekėjai ir užsakovai kartais rizikuoja, sudarydami sutartis, tačiau ši rizika turėtų būti pagrįsta, o atsakomybė už pasekmes – asmeniška. Kol kas išorės paslaugų nuomoje etikos taisyklės dar tik kuriamos. Jų geranoriškas pripažinimas lems sėkmę ir tarpusavio naudą, partneriams įtvirtinus pozicijas rinkoje. Konkurencija išorės paslaugų nuomoje iššaukia poreikį žinoti ir sugebėti pritaikyti verslo etikos standartus darbo vietose, kurie kuriami remiantis problemų sprendimais. Visos sugalvotos etinės priemonės padeda mažiau, nei tos, kurias padiktuoja išorės paslaugų nuomos darbinė patirtis. Nors, kaip teigia M.Porteris (1990), jog vadyboje nėra geriausių sprendimų, nes tai kas tiko organizacijai vakar, gali nebetikti rytoj.

Situacijos analizė leidžia suprasti keletą aspektų. Etika paslaugų nuomoje turėtų liesti ne tik abiejų partnerių priklausomybę, bet svarbiausia darbuotojus. Jie gali jaustis nestabiliai arba nesuprasti reikalavimų darbe, kai dirba tarsi dviems firmoms. Užsakovo neutrali pozicija leidžia suprasti, kad negalima būti etiškam formaliai, kai tai naudinga, o kai tai nėra patogiu, ignoruoti, nors aprašomas verslo modelis tai pateisina. Etinis pasiūlymas būtų: pilną atsakomybę prisiimti darbdaviui, bet tam paskatinti tam tikromis priemonėmis turėtų ir užsakovas. Paslaugų nuoma (naudojant daugiau kaip vieną tiekėją tam pačiam produktui) yra paplitusi gamybos sferoje. Išvada peršasi tokia, kad tiekėjas (ar užsakovas) privalo valdyti riziką, tarkim draudimu. Kaip ir iš pasaulinės praktikos analizės buvo matyti, kad rizikos valdymas yra labai svarbus veiksnys tokioje verslo strategijoje kaip „outsourcing“, nors daugelis užsakovų valdo riziką tik per neformalius santykius. Reiškinių „outsourcing“ populiarinimas gali duoti ne tik naudos, bet ir žalos, juolab kai tai sunkiai apibrėžiama ir nėra aiškaus sprendimo.

3.2.2. Projektas

Projektas-2005 funkcijų nuomos (outsourcing) diegimas lentpjūvėje UAB ” Miško sfera”. Šiuo metu įmonė superka medieną, o paruoštą medieną tiekia fabrikėliui Kretingoje, kuris gamina natūralios medienos baldus pagal užsakovo užsakymus.

Efektyvumas paslaugų nuomos matuojamas našumu: maksimizuoti paslaugas, esant tam

tikriems ištekliams ir taupumu. (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p.184)

UAB „Miško sfera“ technologijos ciklas susideda iš sekančių etapų:

- atvežta mediena matuojama vizualine matavimo priemone, mediena rūšiuojama pagal storį ir ilgį;

- raštai pjaunami išilgai juostiniais pjūklais;

- viengubo pjovimo lentos pjaunamos daugiapjūklėmis staklėmis;

- supjauta mediena pakuojama;

- pjuvenos, atraižos, žievė perdirbama, transportuojama.

Lentpjūvė išgyvena sunkius laikus, todėl sumanyta stiprinti pagrindinę veiklą, siekiant užsakovo pasitenkinimo bei lojalumo ir padidinant paties verslo vertę. Šiai įmonei kyla problemų, nes ji nėra tokia didelė, kad konkuruotų pasauliniu mastu, ir kartu nėra tokia lanksti, kad galėtų konkuruoti su mažutėmis bendrovėmis. Šis projektas sudarytas, siekiant įdiegti nekompetencinių išteklių nuomą, ir numatyti būtinus veiksmus šiems rezultatams pasiekti.

Projekto idėja: *padėti įmonei išryškinti kompetencines sritis, o nekompetencinius išteklius nuomotis iš tiekėjų, siekiant didesnio pjautos medienos gamybos efektyvumo.*

Įvaldžius projektą tikimasi: įmonės kaštų mažinimo; rizikos veiksnių mažinimo; konkurencinio pranašumo. Projektui įvykdyti reikalingų darbų sąrašas:

1. Esamos įmonės situacijos analizė;
2. Iškeliamų išteklių sąrašo sudarymas (2 priedas);
3. Paslaugos tiekėjų paieška;
4. Ekonominis iškeliamų išteklių naudos pagrindimas
5. Atsakomybės paskirstymas (5 priedas);
6. Sutarčių parengimas su tiekėjais (3 priedas);
8. Darbuotojų atleidimas;
9. Ilgalaikio turto pardavimas;
10. Atliekamų darbų kokybės testavimas, rizikos identifikavimas;
11. Projekto pabaiga.

Ketinanti pirkti paslaugas įmonė turi atlikti nemažai parengiamųjų darbų. Itin svarbūs šiuo procesu susiję darbuotojai, kurie bus tiesiogiai susieti su paslaugų nuomos procesu ar jo rezultatais.

Aukščiausiu lygiu įmonėje turi būti įvertinti trys pagrindiniai paslaugų nuomos aspektai:

1. **Finansinis** – įvertinti alternatyvas: kurti viduje infrastruktūrą ar pirkti paslaugas išorėje, kiek įmonei finansiškai naudinga pirkti paslaugas ir kiek įmonė gali skirti tam lėšų. Kiekvienu atveju skaičiavimas gali būti individualus.

2. **Technologinis** – kuriuos procesus įmonė nori nupirkti ir kaip tai bus atliekama.

3. **Teisinis** – parengti išsamią sutartį, kurioje aiškiai nurodytos nuomos sąlygos ir atsakomybė už neįvykdytus įsipareigojimus. Visų pirma reikia su paslaugos tiekėju aptarti savo norus ir poreikius, kam reikalingos tiekėjo paslaugos ir kokią įtaką paslaugos teikimo sutrikimai daro verslui.

Situacijos analizė. Pirmiausia bus analizuojama UAB Medžio sfera supanti ekonominė aplinka. Reikia aiškintis ar besiformuojančioje ir mažoje rinkoje specializuotis apsimoka, ar tada įmanoma išsilaikyti. Svarbu ištirti, ar ekonominiai veiksniai leidžia orientuotis į kompleksinių paslaugų pirkimą.

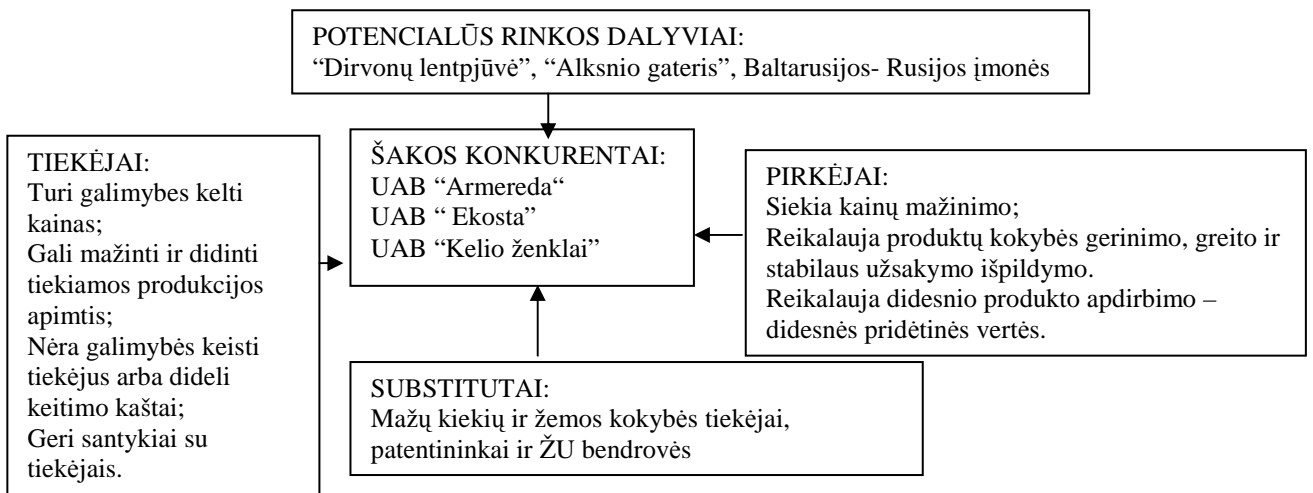
5 lentelė

Makro aplinkos analizė

EKONOMINĖ APLINKA
<p>Paslaugų pirkimas sparčiai populiarėja JAV ir Vakarų Europoje, kur įmonės jau suprato, kad naudingiau atsisakyti nepagrindinių įmonės veiklų perduodant jų administravimą šios srities specialistams. Tai sparčiai besiplėtojanti sritis, todėl įmonės, kurių tiesioginis verslas nėra susijęs su nekonkurenciniais pranašumais, nespėja perprasti naujausių technologijų. Pastebima, kad tokių paslaugų perkama vis daugiau negu kitų verslo procesų, ir tai duoda nemažai apčiuopiamos naudos įmonėms. Baltijos šalyse taip pat vis aktyviau domimasi šia paslauga (gamybos outsourcingu). 2004 m. įstojus į ES, Lietuvos ekonomika kilo, augo gyventojų pajamos, įmonių finansinė padėtis buvo daugmaž stabili. Pagal LLRI prognozė dėl 7,5% BVP augimo 2005 m. nepasitvirtino – ūkis augo lėčiau, t.y. 6,6%. Panašios tendencijos turėtų išlikti ir šįmet. Ekonomikos augimą lemia vartojimas, skatinamas ūkio plėtros, kylančios gyventojų pajamos, ir eksportas. Tie patys veiksniai skatins šalies ūkio plėtrą ir šiais metais. Tikimasi, kad ir toliau kils namų ūkių pajamos, sparčiau gerės įmonių rodikliai.</p> <p>Lietuvai gan sunku lyderiauti Europos ir Baltijos regione. Ekonomikos augimą pristabdė vis didėjantis kvalifikuotos darbo jėgos stygius dėl augančios emigracijos. Tuo tarpu Vakarų Europos šalyse paslaugų nuoma išgyvena pakilimą. JAV Tarptautinės duomenų valdymo agentūros ekspertai prognozuoja, jog ši paslauga per artimiausius metus augs apie 10%. Nuomotis veiklos paslaugas pradeda ne tik stambiosios, bet ir vidutinės įmonės. Kita tendencija, skatinanti šių paslaugų plėtrą, yra tai, kad įmonės vis griežčiau ima vertinti išlaidas ir investicijas. Be to, plečiantis verslui, atsiranda integruotų paslaugų poreikis. Atsižvelgiant į šias tendencijas, Lietuvos narystę Europos Sąjungoje ir ūkio plėtros rodiklius, galima daryti prielaidą, jog ilgainiui paslaugų nuoma išsitvirtins ir Lietuvos bendrovėse.</p> <p>Ne pačius geriausius laikus rinkos analitikai pranašauja medienos ir baldų pramonei, nors pernai 2005 m. ji pridėdamosios vertės sukūrė 18,5% daugiau nei 2004 m. Jos vystymosi tempus gali lemti Kinijos gamintojų aktyvumas. Senokai kalbama apie vietos žaliavos trūkumą. Galima jos įsivežti iš Rusijos ir Baltarusijos, tačiau šios šalys ginasi muitais. Pavojus ateina iš Azijos – kinai įsteigė Sibire ir Tolimuosiuose Rytuose daug lentpjūvių ir skverbsis su pigia mediena į Europą. Pati Ikea vis didina užsakymus Kinijos įmonėms – šįmet gali išaugti net 25%. Pigios Rusijos medienos ir pigios Kinijos darbo jėgos derinys yra labai veiksmingas.</p>
TECHNOLOGINĖ APLINKA
<p>Techninės pažangos spartėjimas – užsakovas stengiasi įsigyti produktus žemesnėmis kainomis ir atitinkančius aukštesnius kokybinius reikalavimus ir labiau apdirbtus. Įmonė naudoja pasenusią technologiją, daug darbo jėgos reikalaujančią technologiją. Tuo pačiu yra galimybė tobulinti technologines operacijas, mažinant žmonių skaičių. Asignavimų tiriamiesiems darbams trūkumas – trūksta lėšų tiriamiesiems ir konstravimo darbams, švietimo darbams. Techninės pažangos valstybinio reglamentavimo didėjimas – keliama reikalavimai socialiniai darbo aplinkai.</p>
GAMTINĖ APLINKA
<p>Aplinkos taršos didėjimas – kai kurie įmonės gamybos procesai neišvengiamai kenkia aplinkai. Įmonė diegia ISO 14001 aplinkosaugos standartą, siekdama sumažinti kenksmingą poveikį aplinkai. Brangstant medienos gamtos ištekliams, įmonė ieško galimybių branginti produkciją.</p>

Šaltinis: sukurtas autorės pagal skelbiamas žinias „Verslo žinios“, „Verslo klasė“, pateiktas UAB Medžio sferos duomenimis.

Išanalizavus makro (5 lent.) ir mikro (10 pav.) aplinką, nustatyta, kad išsilaikyti rinkoje skubiai reikia priimti atitinkamus sprendimus. Nutarta pasinaudoti išorės funkcijų nuoma, kurios pagalba bus įgyta daugiau konkurencinio pranašumo, sumažinta kiek galima darbų rizika ir pasiektas gamybos efektyvumas.



Šaltinis: sukurtas autorės

10 pav. Mikro analizė

Norimų iškelti išteklių sąrašo sudarymas. Atlikus situacijos analizę apibendrinami duomenys sekančioje 6 lentelėje:

6 lentelė

Konkurencijos kriterijai

Žinomų konkurentų kiekis	"+"
Pakaitalai	"-"
Kainų lygio spaudimas	"+"
Technologijos	"-"
TIEKIMO FAKTORIAI	
Tarpininkų kiekis	"+"
Paskirstymo tinklai	"+"
Tiekimo sąlygos	"+"
Žaliavų pabrangimas	"+"
MAKRO IR MIKRO EKONOMINIAI FAKTORIAI	
Ekonomikos augimas	"+"
Verslo šakos rentabilumas	"+"
Šakos investicinis patrauklumas	"+"

Pastabos: (+) yra galimybės pasinaudoti privalumais, (-) nėra galimybės išspręsti problemas turimais resursais
Šaltinis: sukurtas autorės.

UAB „Medžio sfera“ silpnosios ir stipriosios pusės.

1. Lietuvoje yra daug lentpjūvių – potencialių konkurentų, ypač kurie naudojami didmenininkų užsakymais. Apdirbama tik natūrali mediena, kuri šiuo metu kaip žaliava yra stipriai pabrangusi. O užsakovai suinteresuoti pirkti pigiai, kartais gali rinktis pigesnės medienos eksportą iš Rusijos.
2. Tiekimas – supirkėjai paruoštos medienos diktuoja savo sąlygas, kurios ne visada tinka lentpjūvei.
3. Natūralios medienos baldai yra populiarūs Europos Sąjungoje ir kitose užsienio šalyse.

Įmonės darbuotojų pagalba nustatyta, kad įmonės šerdinė kompetencijai priklauso sekančios funkcijos (remiantis Priedu Nr.2). Nuspręsta šiuos darbus patikėti kitoms įmonėms - tiekėjams, nes atima daug laiko ir žmogiškųjų resursų.

- a) Energetikos ūkio apskaita;
- b) Elektros įrengimų priežiūra ir remontas;
- c) Darbų saugos ir personalo dokumentų tvarkymas;
- d) Gamybos įrankių paruošimas.

Nuomojamų paslaugų, išteklių poreikis auga ir konkurencija daugėjant tokių bendrovių stiprėja. Naudojantis informacinėmis priemonėmis, buvo pasirinktos sekančios paslaugų tiekėjos (7 lent.). Susisiekus su jomis buvo paprašyta atsiųsti preliminarias sutartis.

7 lentelė

Siūlomi paslaugų tiekėjai

<i>Darbai, kuriuos ketinama iškelti</i>	<i>Galimi paslaugos tiekėjai</i>
1. Energetikos ūkio apskaita;	Konsultacinė kompanija VUP, Kaunas
2. Elektros įrengimų priežiūra ir remontas;	Elektroomas
3. Darbų saugos ir personalo dokumentų tvarkymas;	Konsultacinė kompanija Sauga, Kaunas
4. Gamybos įrankių paruošimas.	Medžio pjūklai

Šaltinis: sukurtas autorės

UAB VUP pasiūlė atlikti tokias paslaugas: ruošti saugos ir sveikatos dokumentaciją; konsultuoti saugos ir sveikatos sistemos diegimo klausimais; atlikti įmonės darbų saugos ir sveikatos, priešgaisrinės saugos bei elektroaugos būklių auditą; vykdyti darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos funkcijas; atlikti pavojaus rizikos analizę ir paruošti avarijų likvidavimo planą; konsultuoti profesinės rizikos vertinimo ir prevencijos priemonių nustatymo klausimais; organizuoti mokymus ir atestacijas pagal darbų saugos ir sveikatos mokymo programas; vykdyti įmonės elektros ūkio atstovavimą, atlikti varžų matavimus.

UAB SAUGA pasiūlė atlikti tokias paslaugas: darbų saugos sistemos diegimą, ruošti darbų saugos, priešgaisrinės saugos, pareigines instrukcijas; atstovauti saugos ir sveikatos tarnybą įmonėje; konsultuoti darbų saugos, darbo santykių, priešgaisrinės saugos, elektroaugos, civilinės saugos klausimais; atlikti darbo vietų higieninį vertinimą; mokyti ir atestuoti darbdavius, jų įgaliotus asmenis, darbų saugos tarnybų specialistus, darbuotojus dirbančius pavojingus darbus ir su potencialiai pavojingais įrenginiais; parūpinti žurnalais, blankais, specialia literatūra; tirti nelaimingus atsitikimus.

Paslaugos tiekėjas UAB Medžio pjūklai pasiūlė atlikti tokias paslaugas: ruoš staklių pjūklus, lentpjūvės gamybos vadovas prižiūrės jų darbų kokybę. Rizikos požiūriu svarbiausias dalykas yra užtikrinti, kad visos technologijos linijos ilgiu niekas nepatektų į įrenginio veikimo zoną. Įrankių arba įrangos pakeitimai atliekami liniją ar dalį įrengimų sustabdžius. Tai atliekama labai operatyviai, taupant laiką, nes šalia įrengimų padėti surinkti ir paruošti pakeitimui mašinų darbo

įrankiai. Todėl tikimybė darbininkui susižeisti didesnė yra atliekant remonto ir technologinio aptarnavimo darbus.

Įmonių tiekėjų buvo paprašyta papildomai įtraukti į sutartį reikalavimą: paruošti ir atsiųsti el.paštu kas mėnesį duomenis apie įvykdytus kaštus ir atliktus darbus, tam kad užsakovas galėtų po pusės metų įvertinti išteklių nuomos efektyvumą. Toliau reikalingas ekonominis iškeliamų išteklių naudos pagrindimas (žr. 8 lent.)

8 lentelė

Veiklos efektyvumo paskaičiavimai

	<i>Prieš panaudojant išteklių nuomą</i>	<i>Po darbų perdavimo tiekėjams</i>	
<i>Iškeliami darbai</i>	<i>Mėnesinės išlaidos (atlyginimai be Sodros mokesčių)</i>	<i>Mėnesinis užmokestis pagal sutartis</i>	<i>Tiekėjai</i>
Energetikos ūkio apskaita	850,00 Lt + mob. telefono sąskaita 100,00 Lt	300,00 Lt	VUP
Elektros įrengimų priežiūra ir remontas	700,00 Lt	400,00 Lt (20 val. x 20 Lt)	Elektroo mas
Darbų saugos ir personalo dokumentų tvarkymas	1000,00 Lt + mob. telefono sąskaita. 100,00	700,00 Lt /mėn,	UAB SAUGA
Gamybos įrankių paruošimas	1400,00 Lt + inventorių (galandinimo staklės) 500,0 Lt – amortizaciniai atskaitymai	800,00 Lt (20 kartų x 40,0 Lt)	Medžio pjūklai
	Viso: 4650,00 Lt	Viso: 2200,00 Lt	

Šaltinis: sukurtas autorės

Pagal preliminarius paskaičiavimus, mėnesinės išlaidos sumažėtų 2450,00 litais; 4650,00 (nepanaudojus funkcijų nuomos) – 2200,00 (naudojant funkcijų nuomą).

Įvykdžius projektą, įmonė turės vienkartinių nuostolių:

- a) reikės atleisti 4 žmones: prieš 2 mėn įspėjami apie atleidimą iš darbo ir pridedama 1 mėnesio kompensacija.

$$(850,00 + 31 \text{ proc.}) + (700,00 + 31 \text{ proc.}) + (1000,00 + 31 \text{ proc.}) + (1400,00 + 31 \text{ proc.}) = 1113,5 \times 2 + 917,0 \times 2 + 1310,0 \times 2 + 1431,0 \times 2 = 2227,0 + 6288,0 + 2620,0 + 2862,0 = 13997,0 \text{ Lt}$$

- b) reikės parduoti ilgalaikį turtą, kuris vertinamas:

30000,00 Lt / 500,00 Lt/mėn x 12 mėn. x 5 metai.

Parduoti: galandinimo stakles Albani – 14000,00 Lt; virinimo stakles Vako – 7000,00 Lt, valcavimo stakles V2 – 9000,00 Lt.

Šio projekto būsimas ekonominis efektyvumas nulėmė sprendimą įgyvendinti išteklių nuomą. Šis projektas turi perspektyvų, nes tada įmonei padės sumažinti dalį netiesioginių išlaidų bei personalo paieškos, vadybos, kontrolės, darbo laiko apskaitos, atlyginimų ir su darbo santykiais susijusių mokesčių mokėjimo rūpesčių.

Atsakomybės paskirstymas: trukmė: 2 mėnesiai. (kaip parodyta 9 lent.)

Projekto pradžios data: 2005 06 01

Projekto pabaigos data: 2005 07 29

Išskaidomi projekto darbai: vadovauti projekto valdymo komandai, pasirašyti sutartis, paskirstyti darbus, dalyvauti derybose su paslaugų tiekėjais, bendradarbiauti su kais, prižiūrėti kokybę, spręsti iškilusias problemas, prižiūrėti, kad išlaidos neviršytų piniginių išteklių, tvarkyti dokumentaciją.

9 lentelė

Atitinkamų darbų perdavimas tiekėjams

SUDARĖ: finansininkas Marius Kumpauskas. PATVIRTINO: direktorius Mantas Balandis				
Eil. Nr.	Kodas/Darbas	Trukmė dienomis	Atsakingi asmenys	Vertė
1.	A. Iškeliamų darbų sąrašo tikslinimas	2	Direktorius M.Balandis	400,00 Lt
2.	K. Ekonominis iškeliamų išteklių naudos pagrindimas	4	Finansininkas M.Kumpauskas	300,00 Lt
3.	I. Paslaugos tiekėjų paieška	5	Finansininkas M.Kumpauskas	800,00 Lt
4.	K. Sutarčių parengimas su tiekėjais	4	Direktorius M.Balandis	800,00 Lt
5.	A. Atliekamų darbų kokybės testavimas:			
	už įrankių paruošimą	5	Gamybos vadovas E.Trunovas	750,00 Lt
	už darbų saugą	5	Direktorius M.Balandis	1.000,00 Lt
	už elektros įrengimų priežiūrą	5	Gamybos vadovas E.Trunovas	
	už energetiką	5	Direktorius M.Balandis	
6.	A. Darbuotojų atleidimas	60	Direktorius M.Balandis	4.800,00 Lt
7.	A. Ilgalaikio turto pardavimas	60	Direktorius M.Balandis	4.800,00 Lt

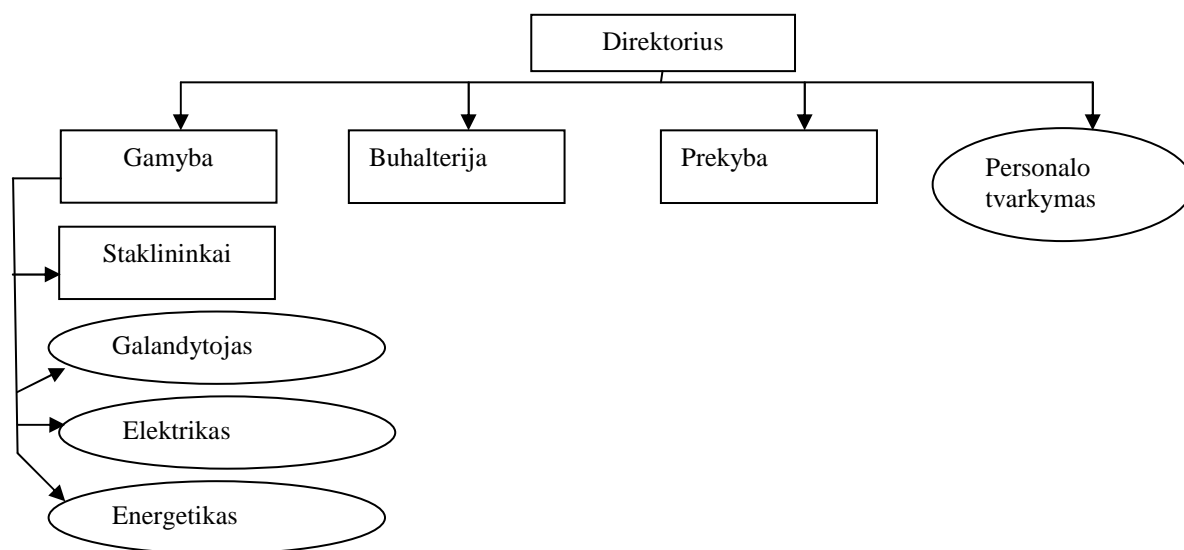
Pastaba: A- atsakingas už sprendimus; I - turi būti informuotas; K - konsultuoja.

Šaltinis: sukurtas autorės.

Sutarčių parengimas su tiekėjais. Paslaugų sutartis turi daugiau garantijų nei sutartis su darbuotoju. Sutartis su paslaugų tiekėju numato baudas. Paslaugų veiklos nuoma – tai paslaugų suteikimas už susitartą mokestį, suteikiantis galimybę pačiam klientui pasirinkti pageidaujama paslaugų paketą. Paslauga apima valdymą, duomenų saugyklas, sistemų valdymą, gedimų atstatymą, turto valdymą, konsultacijas, transakcijų tvarkymą ir kt. Klientas gali pasirinkti pageidaujama paslaugų paketą už susitartą periodišką mokestį. Šis, priklausomai nuo įmonės dydžio ir poreikių, gali svyruoti nuo kelių šimtų iki keliasdešimties tūkstančių litų per mėnesį. Atsižvelgiant į tai, kokią įmonė yra numachiusi plėtros strategiją ir kaip tai yra susiję su pagrindine įmonės veikla, įmonė gali laipsniškai ar iš karto perduoti šias paslaugas atlikti išoriniams specialistams. Pirmiausia kiekviena įmonė privalo susiskaičiuoti ar pasitelkti ekspertus, kad galėtų įvertinti ekonominę naudą. Kokios sutartyse su tiekėjais privalo būti aptartos sąlygos apibrėžtos (žr. priede Nr. 3).

Atliekamų darbų kokybės testavimas, rizikos identifikavimas. Išteklių nuomos efektyvumo analizė labai svarbi įmonės veiklos plėtojimui. Laikotarpio pabaigoje gauti rezultatai lyginami su tikslais ir daromi pakeitimai. Įmonėje rezultatai lyginami kiekvieną mėnesį. Nukrypimų priežastys

atidžiai išnagrinėjamos ir, jas įvertinus, koreguojami būsimi planai. Išteklių nuomos veiklos įvertinimus atlieka atsakingi asmenys ir vadovaujasi kalendoriniu planu (žr. 5 priedas):



Šaltinis: sukurtas autorės.

11 pav. Įmonės struktūra, naudojantis išteklių nuoma

Kaip 11 pav. pavaizduota, įmonei „Medžio sfera“ nebereikia tiesiogiai rūpintis keturiomis funkcijomis (pažymėtos ovalais). Dabar ji galės koncentruoti savo pajėgas ir turimus resursus į pagrindinę veiklos sritį (pažymėti stačiakampiais), sugriebti maksimalų pelną ir pasiūlyti rinkai mažesnėmis kainomis kokybiškesnį produktą. Tuo ji sieks savo veikloje išskirti unikalias paslaugas ir tapti konkurencinga rinkoje. Pirkdama įmonė pažymėtus išteklius iš kitų tiekėjų, lengvai valdys savo kaštus. Paslaugos trukmė, apimtys, kaina apsprendžiami dviejų verslo subjektų sutartimi. Užsakovui nereikia prisiimti įsipareigojimų samdomiems darbuotojams, įgyti programinės įrangos licencijų, investuoti į įrangą ir į darbuotojų išsilavinimą. Užsakovas tai gauna paslaugos forma ir iš tiekėjų.

Galima rizika išteklių nuomos veikloje:

- paini mokesčių sistema,
- skirtingas įstatymų interpretavimas,
- išankstinis neigiamas tiekėjų požiūris, konfidencialumo nesilaikymas;
- dideli administravimo kaštai;
- kliūtys plisti šiai paslaugai Lietuvoje yra konservatyvus įmonių vadovų požiūris į paslaugų plėtrą įmonės viduje, vadovų ir darbuotojų baimė netekti darbo vietų, pažangių ir sudėtingų šios srities sprendimų nenaudojimas, bei nesugebėjimas įvertinti specialistų kvalifikacijos ir jų teikiamų paslaugų kokybės.

Kaip didžiausias kliūtis galima būtų paminėti didelius mokesčius, biurokratiją bei nuolat kintančius įstatymus. Testuojant kokybę galimi neigiami padariniai: ne kokybiškai suteikiama paslauga, nesėkminga ekonomiškai; informacijos nutekėjimas. Šių dalykų vengiant, bus kruopščiai sudarinėjamos sutartys su tiekėjais ir reikalaujama ataskaitų.

Projekto pabaiga. Projekto įgyvendinimui prireiks 2 mėn. Po 6 mėnesių bus patikrintas išteklių nuomos veiksmingumas. Projektas bus laikomas pavykusiu, jei atitiks tokius reikalavimus:

1. Bus sumažintos veiklos išlaidos 53 proc.
2. Bus pagerinta koncentracija 15 proc.
3. Padidės kintamų kaštų dalis 10 proc.
4. Augs kompetencija 9 proc.
5. Augs pajamos 4 proc.
6. Bus pagerinta kokybė 3 proc.
7. Kapitalo iššaldymas 3 proc.
8. Inovacijų didinimas 3 proc. (šaltinis: sukurtas autorės pagal Corbett, 2005)

Šio projekto finansinis privalumas – mažesnė kaina už geresnę kokybę, nes tiekėjų paslaugos, iš kurių bus nuomojami išteklių kainuoja mažiau nei atitinkamos kvalifikacijos darbuotojų išlaikymas. Sutaupoma nemažai investicinių išlaidų techninei ir programinei įrangai, galima nurašyti nereikalingą papildomą turtą iš įmonės balanso ir suteikti strateginį pranašumą prieš konkurentus plėtojant savo verslą. Sutaupytos lėšos bus investuojamos į pagrindinę bendrovės veiklą. Išlaidas bus lengviau planuoti.

Projekto trūkumas tame, kad vien kiekybiškais rodikliais efektyvumą paskaičiuoti sunku, nes lemia ir kokybiniai kriterijai (pvz. informacijos cirkuliavimas). Tarp tiekėjų ir užsakovo darbų atsiskaitymams nėra vieningos sistemos, nes kiekvienas tiekėjas pasiūlė savo variantą.

Darbų perdavimas tiekėjams, kaštų mažinimas ir specializacija pirmiausia paaiškinama noru sumažinti išlaidas, ir ateities planai orientuojami į tai. Bet kaip didinti pajamas – atskiras klausimas. Šis projektas vertingas kaip išlaidų mažinimo strategija, bet ne vertės didinimo strategija ilguoju laikotarpiu.

3.2.3. Ekspertų vertinimas

Buvo įvykdytas pokalbis su specialiai parinktais ekspertais išorės paslaugų nuomos klausimais, siekiant objektyvumo. Kompetentingi ekspertai buvo apklausiami, stengiantis išgauti dvejopą požiūrį į situaciją: pesimistinį ir optimistinį. Tokiu būdu siekiama išgauti kuo daugiau nuomonių ir prieštaravimų tiriamu klausimu. Tikslas yra numatyti šansų ir rizikos kombinacijas bei apgalvoti priemones, paslaugų nuomai įgyvendinti. Interviu klausimynas pateiktas 1 priede.

Atskleisti optimistinei situacijai ekspertai išsakė nuomonę apie: įvertinimo rodiklius, metodus, metodikas, teigiamus pokyčius, konkurenciją.

Į klausimus apie paslaugų nuomą kaip verslo strategiją ir kada ji pasirenkama (1 ir 4 kl.) susisteminti atsakymai apie tokios veiklos bruožus. Taigi lemia:

1. visų pirma kaštai (tai ir darbo jėga, ir specializacija ir t.t);

2. gamybos mastas - ar apsimoka pačiam turėti specializuotą padalinį,
3. paslaugos specifika ir pasiūla ir t.t.
4. Lietuvos kompanijos užsienyje ieško konsultacinių paslaugų, kurios padėtų įsitvirtinti Vakarų rinkoje (konsultacijos mokesčiams ir korporacinės veiklos sritis). Prieš keletą metų populiarus buvo įmonių steigimas lengvatinių mokesčių šalyse.
5. Tiekėjas gali dirbti visą parą, aptarnaujant užsakovo klientus.
6. Nereikia rūpintis šiuolaikine technologija užsakovui, tą tiekėjas pasiūlo.
7. Užsakovo įmonės darbuotojai neatitraukiami nuo pagrindinių pareigų, kad atlikti darbą, kuriuo gali pasirūpinti tiekėjas.

Eksperto nuomone, tai „...vienintelė verslo strategija, siekiant greito rezultato ir žemų kaštų, ...pastarieji metai įrodė, kad išteklių nuomos pasiūla labai dinamiška ir žaibiškai reaguoja į užsakovo poreikius.“ Tačiau, kito eksperto pasisakymas: „...taip, bet kodėl tokia strategija apsiriboti Lietuvoje vyksta globalizacija...“. Tai rodo, kad paslaugų nuomą galima išprausti į verslo strategijos rėmus, jei tai toks procesas rutuliuojasi vienoje šalyje, tačiau tarptautiniu mastu vertinant, tai yra globalios rinkos pasekmė: specializacija, paslaugos ar gamybos mastai bei retų išteklių ieškojimas.

Aiškinimuisi apie išteklių nuomos metodikas ir metodus buvo norėta sužinoti apie formalius efektyvumo paskaičiavimus (2 ir 3 kl.). Darbo įvertinimui tarp užsakovo ir tiekėjo dauguma ekspertų pažymėjo ekonominę naudą. Lietuvoje apskaičiuoti naudojamas: „...visada tik pelningumo rodiklis gamybos nuomoje (tai ir kaštai, ir sąnaudos, ir kokybė, ir rinka, ir darbo jėga, ir pan), ar tai nustatoma empiriškai, ar naudojant matematinius metodus, vėl gi priklauso nuo mąsto ir nuo paslaugų nuomos pobūdžio.“ Iš specialistų pasisakymų išaiškėjo, kad gamybos produktas yra materialus, todėl kokybės matavimas yra daugiau tiesioginis ir standartizuojamas, lengviau apibrėžiami kokybės standartai (tokie kaip veikia ar ne, nukrypimas nuo dydžio), būna apibrėžtas matavimas (toks kaip defekto % siuntoje). O paslaugų nuomoje sunku išmatuoti kokybę, nes paslauga yra nemateriali. Pastoviai ieškoma kompromiso tarp kokybės ir kiekio. Kokybės matavimą sunku įgyvendinti, nors kompanijos dažnai griebiasi remtis kiekinio matavimu. Tačiau tai nepasiteisina matuojant kokybę.

Metodų parinkimas „...bendrašakinių, infrastruktūrinių paslaugų pasiūla Lietuvoje išvystyta pakankamai, klausimas tik kokybėje bei kainoje“. Tiekėjų pasirinkimą vienas iš ekspertų komentuoja: „tam tikrose srityse, ypač gamybos išteklių nuomos tiekėjų pasiūla nedidelė, t.y. besiformuojančios įmonės sunkiai pajėgios vystyti savarankiškai verslą, todėl ieško galimybių atlikti specialias operacijas konsultacinių paslaugų: buhalterinės apskaitos, korporacinio serviso. Yra palyginti nekompetentingos atlikti sudėtingesnes kompleksines paslaugas.“ Iš tokio specialisto

požiūrio galima suformuluoti išvadą, kad paslaugų nuomos pasirinkimas vertinamas atsargiai, ypač kai tai liečia sudėtingas paslaugas, kainos ir kokybės santykį.

Atsakymuose apie paslaugų nuomos pokyčius ir konkurenciją Lietuvoje buvo panašių nuomonių. Vieni ekspertai pripažįsta „teigiamas poveikis yra dvejopas.

1. Sukuria paklausą tam tikrom specialiom paslaugom teikti;

2. leidžia stiprėti įmonių konkurencingumui, koncentruojantis į pagrindinę veiklos rūšį.“ arba: pokyčiai teigiami tuo, kad „...specializacija – efektyvumo pagrindas... klausimas – kaip efektyviai mokam tą procesą suvaldyti...“. Tokie atsakymai įrodo, kad specializacijos poreikis suprantamas. Be to tiekėjai ir organizacijos tampa daug išrankesni vykdomiems sandėriams, kelia konkurentabilumą.

Buvo tikėtasi iš ekspertų išgirsti įdomių atvejų apie įmonių tiekėjų pasirinkimus (6 kl.), tačiau ekspertai pažymėjo tik bendrus atvejus apie reikalingų paslaugų paiešką: „stambios ir smulkios įmonės ieško skirtingų išteklių, smulkioms įmonėms labiau reikalingas buhalterinės apskaitos, mokesčių administravimo, paslaugų nuoma.“ Kitame pasisakyme: „...stambios įmonės ieško antrepnerių atlikti specializuotoms paslaugoms, kaip pavyzdys - stambių gamybinių įmonių įrengimų priežiūros atidavimas smulkioms specializuotoms įmonėms.“ Tokie atsakymai liudija, jog kyla siaurų specialistų poreikis, tai vadybininkų mažose arba vidutinėse kompanijose, kurie jaučia globalios patirties poreikį, norėdami gerai atlikti savo darbą ir efektyviai naudotis išteklių nuoma.

Ekspertų nuomonė apie sąnaudų sutaupymą (7 kl.) atsakyta, kad: „vertinant vien išlaidų prasme turbūt dažniau klientas pralaimi, tačiau vertinant kainos ir vertės santykiu didžiąja dalimi gaunama nauda. Tai yra specializuotos įmonės atlieka darbą geriau negu, kad įmonės savo jėgomis bandytų tą padaryti“. Keletas specialistų paminėjo apie realiai planuojamą įmonėse valdymo sistemą, įtraukianti tiekėjus tiek į resursų, tiek terminų planavimą, siekiant maksimaliai sumažinti sumaištį ir kaštus. Iš to seka, kad dažnai sumuojami kaštai, atleidus darbuotojus, kurių nebereikia, nuomojantis paslaugą, ir tai lyginama su tiekėjo paketo verte. Retai įvertinama, kiek užsakovas išleidžia minėtų darbuotojų išlaikymui, jų mokymams, kokios papildomos investicijos, norint išlaikyti kokybišką funkciją, kuri leistų verslui įgyti apčiuopiamus privalumus. Tuo pačiu retais atvejais esami darbuotojai turi patirtį siauroje srityje, bei tinkamas technines ir finansines galimybes.

Visi apklausti ekspertai mano, kad Lietuvai tai efektyvu. Iš išsakytų nuomonių apie perspektyvumą (8, 9, 10, 11 kl.) galime nustatyti, kad paslaugų nuoma „vystosi labai stipriai, ir tai tęsis apie 5 metus, pagrindinė to priežastis stiprėjanti konkurencija verčia specializuotis, taip pat griežtėja verslo aplinkos reikalavimai. Įmonė savo jėgomis nepajėgi kurti ir prižiūrėti struktūrą, kuri atitiktų paskutinius įstatyminių aktų reikalavimus.“ Toks procesas laikomas kaip: „...neišvengiamas išgyvenimo procesas“ ir „...reikia netrukdyti, tai saviskatinantis procesas, bent penkis metus tai

progresuos“. Vieno iš specialistų nuomone: „tradiciniai verslo veikėjų, tarkim: distributorių, agentų atsisakoma, tuo būdu keliant ekonominių procesų efektyvumą, pvz., dėl mažesnių kaštų. Perspektyviausios sritys išvardintos ekspertų yra: įmonės atitikimo Valstybiniam reguliavimui priežiūros paslauga (auditas, aplinkosauga, darbo įstatymai), techninis aptarnavimas (serviso paslaugos, gamybos įrengimų priežiūra), tam tikrų gamybinių išteklių nuoma (transportas).

Apibendrinus galime teigti, kad paslaugų nuoma turi neblogas sąlygas Lietuvoje šiandien, nes „...tiek įstatymine, tiek mokestine aplinka skatina išteklių nuomos vystymąsi. Šiuo metu Lietuvoje didžiausią mokesčių naštą neša įmonės įdarbindamos darbuotojus, samdydamos atlikti kitas įmones – sutaupo mokesčius.“ Iš pasisakymų tampa aišku, kad nors Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą atlyginimų didėjimas, kokio tikėtasi, neįvyko, tačiau su darbuotojų darbo atlyginimu ir skatinimu susijusios sąnaudos didės. Todėl įmonės bus priverstos ieškoti intensyviau galimų verslo funkcijų perleidimo variantų.

Lietuvos patrauklumas ES mastu ekspertų įvertintas tarkim vidutiniškai: Lietuva neturi jokio išskirtinio poreikio ES kontekste. Lietuvos įmonės vis dažniau padeda ES senbuvių šalių įmonėms įsikurti postsovietinėje erdvėje.

Atskleisti pesimistinei situacijai ekspertai išsakė nuomonę apie: tiekėjų kompetenciją, neteisingus sprendimus, rizikos faktorius, nusiskundimus, ar užsakovų poreikiai patenkinami, ar tiekėjo ir vartotojo ryšys abipusiai efektyvus.

Į klausimą, ar Lietuvos outsorcingo tiekėjams užtenka kompetencijos, ar yra jų pasirinkimas rinkoje (12 kl.), beveik vienodai atsakyta, kad: „tiekėjai žengia pirmus žingsnius, labai dažnai paslaugos tiekiamos paviršutiniškai, koncentruojamasi į paslaugos kainą. Įmonės neturi patirties pilnaverčiam servisui.“ Neteisingų sprendimų priėmimo atvejai nurodyti ekspertų (13 kl.), tai negebėjimas tiksliai įvertinti paslaugos tiekėjų pajėgumus. Vienas ekspertas pamini, kad „Lietuvoje dažna problema - sutarčių nevykdymas arba pavėluotas vykdymas. O atidavęs dalį darbų vykdytojui užsakovas pasidaro pilnai nuo jo priklausomas. Todėl nesėkmių atveju dažnai kaltinamas ne nusižengęs vykdytojas, o išteklių nuomos metodas.“ Nesėkmingi atvejai, pasak ekspertų pasitaikė tokie:

1. Tiekėjas turi daug užsakovų ir neaprėpia darbų kokybine prasme.
2. Tiekėjas neturi gilių konkrečios srities žinių ar įgūdžių.
3. Užsakovo ir tiekėjo nesusikalbėjimas.

Nesėkmių išvardinimas leidžia padaryti išvadą, kad kelėtos funkcijų nuoma, siekiant supaprastinti veiklą, kartais duoda atvirkščią rezultatą: padidina sandorių ir tiekėjų skaičių, tuo pačiu ir painiavos visose vertybių grandinės vietose – nuo strategijos iki išpildymo.

Paslaugų nuomos procese informacijos nutekėjimas yra reali problema, kurią pamini ir ekspertai (14 kl.), „...informacijos nutekėjimas dažnas atvejis. Šiuo metu saugumas yra vien tik

užsakovo rūpestis“. Vienas iš ekspertų atkreipė dėmesį į tai, kad tai būna priežastimi kodėl organizacijos atsargiai žiūri į „outsourcing“ ir kruopščiau apibūdina esmines, strategines funkcijas ir laiko jas savo rankose, siekdamas išlaikyti žinias, išsaugoti konfidencialumą ir kontroliuoti bazines funkcijas. Todėl kai kurios organizacijos nusprendžia naudoti išteklių nuomą tik trumpalaikiams uždaviniams spręsti.

Pagal ekspertų išsakytas nuomones apie tiekėjų verslo specifiką, kiek tai yra išsiaiškinama tarp užsakovo ir tiekėjo (15, 16 kl.), aišku kad „...tinkamai pasirinkus aptarnavimo sritį užsakovas gali sukurti universalų paslaugos paketą. Problemų tame nėra.“, tačiau „...dažniausiai užsakovas turi mažesnę kompetencijos lygį nei paslaugos tiekėjas, besispecializuojantis vienoje srityje. Samdydamas tiekėją, užsakovas įgyja ir jo galią. Todėl vienintelė problema yra teisingai pasirinkti tiekėją iš gausybės besisiūlančių.“ Tai leidžia spręsti, kad tokioje veikloje tiekėjas ir užsakovas keičiasi kompetencija ir tokia veikla tampa efektyvi abiem pusėms.

Išvardinti ekspertų nusiskundimai (17 kl.): laiku neatliktas, ne taip atliktas, arba nepilnai atliktas darbas, paslaugų tiekėjai neįvertina savo pajėgumų, prisiima per daug užsakymų, finale nesugebėdami jų įvykdyti. Rizikos atvejams atskleisti ekspertai išsako nesusipratimus ir pasiūlymus (18, 19, 20, 21 kl.): „kai paslaugos dydis yra nedidelis ir jam atlikti samdomas vienas tiekėjas, tokiu atveju įmonė neišskirsto rizikos ir tampa visiškai priklausomu nuo vykdytojo.“ Iš to matyti, kad priklausomybė nuo kiekvieno tiekėjo ir didelė tarpusavio priklausomybė tarp skirtingų paslaugų sukuria aukštą priklausomybę nuo tiekėjų.

Ekspertų išsakomi pasiūlymai: „užsakovas visada turi įvertinti visas iš nuomos kylančias rizikas ir numatyti alternatyvius tiekimo šaltinius.“, arba „...peržiūrėti išteklių nuomos strategiją – įvertinant tiekėją ir visą paslaugos pasiūlą. Klausimas: kas buvo nesėkmės priežastis – ar individualus tiekėjas, ar paslaugos pasiūla“. Paminėti rizikos valdymo būdai yra: išteklių nuomos išskaidymas (jis neeliminuoja rizikos, tačiau ją sumažina), ir draudimas.

Vienas ekspertas pažymi, kad: „...kiekvienu klausimu galima parašyti traktatą, nes skirtinguose situacijose – skirtingi sprendimai.“. Nepaisant patirtų problemų dauguma ekspertų mano, kad ketina tęsti arba siūlyti išteklių nuomą, atsižvelgiant į pamokas gautas iš paskutinių sandorių, nors ir ne visai sėkmingų. Ypač atkreipiant dėmesį į aiškiai apibrėžiamas esmines funkcijas, atliekamas vidiniais resursais, siekiant išsaugoti konkurencinius pranašumus.

Išsakytos specialistų nuomonės patvirtino atvejų studijų kai kuriuos aspektus ir atskleidžia vystymosi niuansus, būdingus Lietuvai. Šis metodas buvo panaudotas tyrimo pabaigoje, gautiems duomenims patikslinti ir jų patikimumui patikrinti, ypač prognozuojant paslaugų nuomos tendencijas. Susistemintus rezultatus sekančiame poskyryje išvardinamos siūlomos priemonės paslaugų nuomos įgyvendinimui.

3.3. Išorės paslaugų nuomos Lietuvoje analizės apibendrinimas ir priemonės

Atliktas kokybinis tyrimas ir pateikti veiksniai, veikiantys išorės paslaugų nuomą, suformuoja du scenarijus (optimistinis ir pesimistinis).

10 lentelė

Paslaugų nuomos plėtra pagal skirtingus scenarijus

	Optimistinis	Pesimistinis
Dabartinė situacija		
<i>Pasaulinės rinkos patirtis</i>	produktyvumo skirtumai, gaunami iš kaštų sumažinimo; susikuria lankstesnė veiklos struktūra, pagerėja darbo kokybė, sukuriama masto ekonomija.	vyksta užsakymų nutekėjimas, atsiranda neigiama patirtis dėl sutarčių nesilaikymo, papildomos rizikos atsiradimo. 70 % dalyvių įgijo neigiamos patirties ir didina išteklių nuomos apimtį su atsargumu ir gana konservatyviai.
<i>Lietuvos rinkos patirtis</i>	Patraukli geografine padėtimi, lankstūs įstatymai, gera infrastruktūra. Auga užsakovų pasitikėjimas paslaugų nuomos modeliu, ypač IT srityje.	Informacijos nutekėjimas, neaiški tiekėjo atsakomybė, sudėtinga darbuotojų motyvacija.
<i>Lietuvos įmonės gamybos nuoma</i>	Užsakovas nelaimingo atsitikimo metu neneša jokios atsakomybės, nes tiekėjų turi daug ir turi kuom vienas kitą pakeisti. Todėl užsakovui problemų pasekmės neturi strateginės reikšmės verslui, nes nesutrinka gyvybiškai svarbūs verslo procesai.	Nelaimingo atsitikimo atveju pilną atsakomybę prisiima tiekėjas. Patiria didelį nuostolį, nes sutarties sudarymo metu nenumatė rizikos. Tiekėjas turi spręsti vidines problemas: susijusias su darbuotojais, jų motyvavimu.
<i>Lietuvos įmonės funkcijų nuoma</i>	Darbų perdavimas tiekėjams, kaštų mažinimas ir specializacija - vertingi kaip išlaidų mažinimo strategija (atleidžia darbuotojus ir parduoda dalį turto). Dirbdami su daug tiekėjų – įgauna patirtį. Paslaugų sutartis turi daugiau garantijų nei sutartis su darbuotoju.	Vien kiekybiškais rodikliais efektyvumą paskaičiuoti sunku, nes lemia ir kokybiniai kriterijai (pvz. informacijos cirkuliacija). Tarp tiekėjų ir užsakovo darbų atsiskaitymams nėra vieningos sistemos, nes kiekvienas tiekėjas pasiūlė savo variantą. Projektas nevertinamas kaip vertės didinimo strategija ilguoju laikotarpiu.
<i>Ekspertų vertinimas</i>	<i>Prielaidos:</i> specializacija, kaštų planavimas, veiklos mastai, paslaugos specifika. Įmonėms prisireikia verslo rizikos išskaidymo. Darbuotojų įdarbinimui didėja sąnaudos. Sukuria paklausą specialiom paslaugom teikti. Mažesnės įmonės turi galimybę naudotis tiekėjų žiniomis, patirtimi, technologija. Stambios įmonės naudojami išteklių geografiniais privalumais	<i>Trikdžiai:</i> emigracija lemia specialistų išvykimą, todėl sudėtingesniems projektams sunku rasti žmonių. Lietuva neturi rinkodarai didelių investicijų. Jei gamybos nuomoje taikomi kiekybiniai matavimai, tai kokybę išmatuoti gan sunku. Sudėtingėja verslo struktūra - padidina sandorių ir tiekėjų skaičių, tuo pačiu ir painios visose vertybių grandinės vietose – nuo strategijos iki išpildymo. Užsakovo priklausomybė nuo tiekėjo.
<i>Tendencijos</i>	Prognozuojama, kad Lietuva bus patraukli globaliu aspektu apie penkis metus lyginant su kitomis ES šalimis. Lietuva ištraukia į globalią rinką, nes kultūriniai aspektai panašūs ir geografiškai yra arčiau Amerikos ir Europos negu Rusija, Kinija ar Indija.	Organizacijos nuspręš naudoti paslaugų nuomą tik trumpalaikiams uždaviniams spręsti. Tai gali suspausti didelių tiekėjų pelno maržą.

Šaltinis: sukurtas autorės pagal 3 skyriaus išvadas.

10 lentelėje sumuojama visa empirinė darbo dalis: situacijos atskleistos spaudoje per paskutinius kelis metus Lietuvoje ir pasaulyje, taip pat atlikus gamybos nuomos situacijos kokybinę analizę, palyginus įmonės veiklą prieš ir po funkcijų paslaugų nuomos panaudojimo bei apklausus

ekspertus, kurie susiję su šia sritimi. Apibendrinus gautus rezultatus šioje dalyje suformuluojamos galutinės išvados.

Optimistinės tendencijos požiūriu paslaugų nuomos rinka Lietuvoje bus natūrali. Jos patogi geografinė padėtis lems bendradarbiavimą su Europa, Skandinavija, Rusija, Kinija. Išsilavinusi ir mažesnių kaštų darbo jėga, gera infrastruktūra pritrauks stambius užsakovus. Gamybos nuoma plėsis, kartu bus įgyjama rizikos valdymo patirtis. Funkcijų nuoma didės, nes efektyvumas grindžiamas specializacija, kaštų taupymu, poreikis siauros specializacijos darbuotojų ir naujos technologijos.

Pesimistinės tendencijos požiūriu paslaugų nuomos apimtys nedidės. Įmonės stengsis naudotis vidiniais ištekliais, tuo pačiu nedidindamos paslaugų nuomos rinkos. Tai privės prie trumpalaikių sutarčių ir suspaus didelių tiekėjų pelno maržą. Dėl emigracijos Lietuvoje mažės specialistų. Gamybos nuoma nedidės, nes užsakovai ieškos pigesnių kaštų kitose šalyse. Funkcijų nuoma nebus vertinama, nes nepadidina vertės ilguoju laikotarpiu.

Ištyrus pagal abu scenarijus tendencijas, prielaidas ir trikdžius, galime teigti, kad *hipotezė*: išorės paslaugų nuomos augimo potencialas Lietuvoje yra didelis, pasitvirtina dalinai. Galime konstatuoti, kad Lietuvoje paslaugų nuoma augs tam tikrą laiką, tarkim dar ateinančiu tris ar penkis metus, tačiau vėliau jos privalumų, lyginant su kitomis šalimis mažės. Todėl augimo procesas stabilizuosis.

11 lentelė

Priemonės paslaugų nuomos veiklai organizuoti

<i>Priemonės</i>	
Planavimas	Pirmu žingsniu, organizaciniai procesai kurie yra numatyti, yra standartizuojami, supaprastinami, centralizuojami, tuo leidžiant įmonei pasiekti vidinio efektyvumo ir leidžia vadybininkams įvertinti procesus ir kaštus. Naujai išryškintas efektyvumas leidžia pažvelgti į potencialius išteklių nuomos atvejus. Padidėjęs vadybininkų funkcijų įvertinimas leidžia aiškiau apibrėžti operacinius ir kaštų reikalavimus tiekėjams.
Sutartis	Perleidžiant verslo funkcijas sutartyse apibrėžiami paslaugos standartai ir kokybiniai parametrai, jų monitoringas ir matavimai, žalos atlyginimas už netinkamą paslaugą ir galimybė inspektuoti paslaugų teikėjo darbą.
Administravimo kontrolė	Įmonės turi peržiūrėti esmines verslui funkcijas, susieti sutartinius mokėjimus prie konkrečių rezultatų bei siekti, kad išorinis paslaugų teikėjas taptų partneriu, o ne eiliniu tiekėju. Tiekėjai gali pasiūlyti sutaupymą ir lankstumą, leidžianti pereiti nuo pastovių prie kintamų kaštų.
Kokybės kontrolė	Specializuotoje paslaugų įmonėje renkama visų sričių specialistų komanda, tad iš tiekėjų galima reikalauti teisingai parengtos darbo metodikos, paremtos praktika su kitais užsakovais, motyvuojant ir apmokant savo specialistus. Užsakovas savo ruožtu turėtų konkrečiai apibrėžti paslaugas, kurias norėtų gauti (palyginti norimas gauti paslaugas su dabartine situacija). Tai yra esamo įmonės efektyvumo įvertinimas. O tai leidžia tiekėjui susidaryti bendrą situacijos ir aplinkos vaizdą ir atitikti užsakovo reikalavimus.

Šaltinis: sukurtas autorės.

Remiantis optimistiniu ir pesimistiniu požiūriu, analizuojant paslaugų nuomos veiksnus, numatytos priemonės šiai veiklai efektyviai organizuoti. Būtina atsižvelgti į šias priemones, norint

intis minimos verslo strategijos (žr. 11 lent.).

Bendradarbiavime privalo laimėti abi šalys: tiek užsakovas tiek tiekėjas. Sutartis privalo būti lanksti ir keistis priklausomai nuo paslaugų, joje įtvirtinamos visos garantijos. Viduje kompanijos reikalinga sukurti tokią atmosferą, kuri leistų suprasti vykstančius pokyčius ir didintų pasitikėjimą partneriu. Verslo strategija – paslaugų nuoma plečia ribas. Viena iš paslaugų nuomos naudų yra galimybė sumažinti sunkumus, tvarkant funkcijas ar procesus. Galima eliminuoti tik tam tikras funkcijas. Bet kai yra naudojama paslaugų nuoma negalima atsižadėti atsakomybės už tvarkymą, ir nebus našus darbas, jei bus naudojama automatiška reakcija į keblią situaciją. Kompanijos kurios naudosis paslaugų nuoma privalo funkcijas centralizuoti ir gerai apibrėžti. Sunkumai būna su tomis funkcijomis, kurios yra tamptiai susijusios su kelėtų verslo vienetų.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Sunku organizacijai likti konkurencingai šiandien staigiai besikeičiančioje globalioje ekonomikoje, besiremiant tik savo vidiniais ištekliais. Tuomet organizacijoms sunku pakelti investicijų lygį, reikalingo būti geriausiai pasaulyje jų atliekamame darbe. Tuo pačiu jos negali susitaikyti su prastesne padėtimi. Paslaugų nuomos pagalba organizacijos išsprendžia šią dilemą, sukonzentruodamos savo vidinius išteklius atlikti tą veiklą, kuri jiems suteikia unikalius konkurencinius pranašumus. O kiekviena paslaugų nuomos operacija prideda bendro konkurencingumo. Išorės paslaugų nuoma: išsaugo pinigus, nukreipia resursus į labiau vertingas veiklas, sukuria lankstesnę kaštų struktūrą, vysto priėjimą prie labiau reikalingų įgūdžių, sumažina vidinę konkurenciją dėl kapitalo, padeda tapti greitesniems ir labiau atsakingesniems, netgi pakelia naujovių lygį. Vadybininkai gali labiau koncentruotis į išorinius procesus, į klientus, lyginant su ankstesnėmis vidinėmis rutinos veiklomis.

Remiantis teorinėmis prielaidomis *išorės paslaugų nuoma* galime vadinti efektyvią verslo strategiją, kai įmonė sudaro sutartį su išorės organizacijomis, kurioms pavedama atlikti bet kurią veiklos rūšį, kuriuose jos specializuojasi; tuo tarpu ta veiklos rūšis nėra dominuojanti pačioje įmonėje. Įmonės paprastai ieško rinkoje jiems reikalingų išteklių, bet gali vykti procesas kitaip – korporatyvios paslaugų nuomos atveju tiekėjai yra ne išorinės organizacijos, veikiančios rinkoje, o korporacijos verslo vienetai, holdingo ar grupės, kurie atlieka paslaugas vieni kitiems. Jei paslaugų nuomą skirstytume į funkcijų ir personalo, tai skirtumas tame, kad tiekėjai, kurie išnuomoja personalą, - nuomoja specialistų kompetenciją konkrečioms ir laikiniams projektams atlikti. Tuo tarpu funkcijų nuomos tiekėjai perima atlikti neesminę verslo dalį, panaudodami šiuolaikines technologijas bei duomenų bazines. Pagal populiariausias veiklos sritis išskiriamos: IT nuoma, verslo procesų valdymo nuoma bei gamybos nuoma. Iš visų išorės paslaugų nuomos sričių dominuoja IT paslaugų nuoma, nes siūlo platų paslaugų spektrą su specialiomis žiniomis apie šiuolaikines technologijas. Paslaugų nuoma išlieka naudinga išeitimi globalesnioje rinkoje bei konkurentabilioje aplinkoje, veikiančioje pagal tokius tris modelius: taktiškai planuoti - standartizuoti – išsinuomoti; strateguoti - vykdyti - perduoti, transformuoti - perduoti riziką - fiksuotus kaštus keisti kintamais. Iš viršaus į apačią globali paslaugų nuoma - septynių pakopų išteklių nuomos strategija pradedama nuo segmentacijos, kai analizuojama - kur kiekviena veikla vystoma dėl jos sugebėjimo pateikti vieną ar daugiau unikalių konkurencinių pranašumų, jei išgaunama viduje, o papildomus konkurencinius pranašumus, jei išgaunama iš išorės. Siekiant unikalių sprendimų, vidinis ir išorinis šaltinių būdas gali būti maišomas. Žemyn - aukštyn prieigos atveju kiekviena veikla vystoma naudojant 3 klausimų testą ir per šią analizę pasirenkama veikla, kurią nuomotis iš tiekėjų.

Privalumai išteklių nuomos trijuose aspektuose: trukmė, kaina, kokybė. Nepasisekimų

priežastys: reikalingas aukšto lygio vadybinimas, praveisti paruošiamąjį darbą, papildomos rizikos. Lietuvos rinkoje: tiekėjų pasiūla nėra didelė, pasiūlymų kokybė vidutinė, kainų diapazonas nepakankamas. Lietuvos tendencijos numatomos pagal rinkos augimą, užsakovų iš užsienio pasiūlos Lietuvai. Paklausa didėjanti, vystymosi tendencijos – paslaugų nuomos studijos atskleidžia faktą, kad dar 5 metus paslaugų nuoma bus ypač aktuali. Tokios nuomos kiekybė priklauso nuo nekompetencinių funkcijų skaičiaus ir nuo paslaugų nuomos pasiūlos.

Optimistinė prognozė: išorės paslaugų nuomos priežastis - produktyvumo skirtumai, gaunami iš kaštų sumažinimo; susikuria lankstesnė veiklos struktūra, pagerėja darbo kokybė, sukuriama masto ekonomija. Lietuva patraukli geografinė padėtimi, lankstūs įstatymai, gera infrastruktūra. Auga užsakovų pasitikėjimas paslaugų nuomos modeliu, ypač IT srityje. Užsakovas gamybos nuomos atveju nelaimingo atsitikimo metu neprisiima jokios atsakomybės, nes tiekėjų turi daug ir turi kuom vienas kitą pakeisti. Todėl užsakovui problemų pasekmės neturi strateginės reikšmės verslui, nes nesutrinka gyvybiškai svarbūs verslo procesai. Darbų perdavimas tiekėjams, kaštų mažinimas ir specializacija - vertingi kaip išlaidų mažinimo strategija (atleidžia darbuotojus ir parduoda dalį turto). Užsakovai dirbdami su daug tiekėjų – įgauna patirtį.

Pesimistinė prognozė: išorės paslaugų nuomos procese vyksta užsakymų nutekėjimas, atsiranda neigiama patirtis dėl sutarčių nesilaikymo, papildomos rizikos atsiradimo. 70 % dalyvių įgijo neigiamos patirties ir didina išteklių nuomos apimtį su atsargumu ir gana konservatyviai. Dauguma užsakovų rinksis tik laikinus ir trumpus paslaugos nuomos būdus. Pagrindiniai nepasisekimai: informacijos nutekėjimas, neaiški tiekėjo atsakomybė, sudėtinga darbuotojų motyvacija. Gamybos nuomos procese nelaimingo atsitikimo atveju pilną atsakomybę prisiima tiekėjas. Patiria didelį nuostolį, nes sutarties sudarymo metu nenumatė rizikos. Tiekėjas turi spręsti vidines problemas: susijusias su darbuotojais, jų motyvavimu. Vien kiekybiškais rodikliais efektyvumą paskaičiuoti sunku, nes lemia ir kokybiniai kriterijai (pvz. informacijos cirkuliavimas). Tarp tiekėjų ir užsakovo darbų atsiskaitymams nėra vieningos sistemos, nes kiekvienas tiekėjas pasiūlė savo variantą. Funkcijų nuomos projektas nevertinamas kaip vertės didinimo strategija ilguoju laikotarpiu.

Atsižvelgus į dvi skirtingas prognozes galime teigti, kad *hipotezė*: išorės paslaugų nuomos augimo potencialas Lietuvoje yra didelis, pasitvirtina dalinai. Galime konstatuoti, kad Lietuvoje paslaugų nuoma augs tam tikrą laiką, tarkim dar ateinančius tris ar penkis metus, tačiau vėliau jos privalumų, lyginant su kitomis šalimis mažės. Artimiausiais metais naujais užsakovais gali tapti organizacijos, kurios detaliau susipažins su sėkmingais išorės paslaugų pirkimo atvejais bei į Lietuvą ateinančios užsienio kompanijos, kurios kitose šalyse taiko išorinių paslaugų pirkimo praktiką. Vis labiau didės poreikis siaurų specialistų, kurių gali palapsniui trukti.

Paslaugų nuomai efektyviai įgyvendinti reikalinga ne tik planavimas ir patirtis, bet ir

sutartyse įtraukiami privalomi punktai: susitarimas dėl konfidencialios informacijos, darbo kokybės testavimas, darbų atlikimo priežiūra laiko aspektu, tiekėjų surinkimas ir reguliarus jų auditas, užduočių tikslinimas, finansiniai klausimai, sutarties peržiūrėjimo ir atsisakymo sąlygos. Konkrečių išteklių nuomos taikymo receptų nėra, tai kiekvienos individualios įmonės individualūs sprendimai.

Vis tik ateity paslaugų nuoma taps įprasta stambioms tarptautinėms kompanijoms. Daugės tokių paslaugų tiekėjų, kurie užpildys nedideles nišas, arba orientuosis į plataus rato užduotis. Lietuva turėtų siekti išnaudoti savo intelektualinį potencialą, ypač programinės įrangos kūrime.

Paslaugų nuoma taikoma, siekiant panašių tikslų: norint su tiekėjais mainytis ištekliais ir kompetencija. Tačiau nematomos naudos galima gauti dėl naujovių, kai kiekviena pusė išsamiai pristato savo kompetencijas, išryškėjančių tobulėjimo galimybių, kai turimos kompetencijos pritaikomos naujomis sąlygomis, ir dėl reiklaus abipusio spaudimo. Gauti rezultatai leidžia pristatyti šiame darbe priemonės išorės paslaugų nuomos veiklai organizuoti: darbo planavime - objektyvių darbo kriterijų sutarimas, įvertinimas ir peržiūra; sutarties sudaryme - sutvarkoma formali partnerystės valdymo struktūra; administravimo kontrolėje - tiekėjui mokama už paslaugas vykdymo eigoje; kokybės kontrolėje - pravedami išoriniai apmokymai, tai yra komunikacija vykdant užduotis ir vystant bendradarbiavimą; tarpkultūrinis bendravimo normalizavimo palaikymas; nuolatinis žinių ir informacijos keitimasis.

Remiantis darbo išvadomis, galima konstatuoti, kad paslaugų nuoma - sudėtinga ryšių kombinacija, kuri reikalauja planavimo, vykdymo ir valdymo. Jei šiuose lygmenyse atsiranda klaidų, tai šių paslaugų rizika ne retai nustelbia ir efektyvumą. Darbų perdavimas tiekėjams, mastų mažinimas ir skaidymasis priveda prie kaštų minimizavimo, bet svarbu ir tai, kad nepadeda didinti pajamų ateityje.

KULIEŠIENĖ, Aušra. **Outsourcing's problems and tendencies in Lithuania.** *Master Graduation Paper.* Kaunas: Vilnius University, Kaunas Faculty of Humanities, Department of Business Economics and Management, 2006. p. 63 (11 tables, 11 pictures and 5 additions).
Head of Paper doc. dr. E.Bartkus.

S U M M A R Y

The subject of work is actual because outsourcing is new kind of activity. Also it is not researched and widespread. The goal of this work is to determine outsourcing problems and trends.

Outsourcing is supposed to be used as business strategy with the purpose to concentrate in to the core competences and to decrease the costs. This work describes outsourcing concept and its value in business suit. Also it was made analysis of the risk, and impact for whole business in Lithuania and in global market. The classification and levels were described.

The conclusions and research of outsourcing problems and trend was based on qualitative analysis of event and on evaluation of experts as well. It was made a hypothesis from the beginning – it exists great potential of outsourcing in Lithuania. After situations were investigated it was found that the friendly environment for outsourcing exist – good infrastructure, low labour costs, compare to the rest of the Europe, also high labour qualification.

Based on work result we can understand outsourcing like very complicated combination of the connections. And it requires the planning, executing and managing. The mistakes in all those levels create risk to destroy the whole efficiency. The operation transferring to supplier and segmentation gives an advantage to decrease costs, but also it not helps increase incomes in the future.

MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Amiti Mary ir Shang-Jin Wei. *Раскрытие тайны аутсорсинга*. (2004) Финансы & развитие. декабрь [žiūrėta 2006 m. vasario 02 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.internationalmonetaryfund.com/external/pubs/ft/fandd/rus/2004/12/pdf/amiti.pdf>>
2. BAESSLER, Elke; BREUER, Thomas; GRAWATSCH, Markus. *Combining The Scenario Technique*. (2005) Fraunhofer Institute of Production Technology IPT, Aachen, Germany [žiūrėta 2006 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.triz-journal.com/archives/2002/01/b/>>
3. BAGDONAS, E.; BAGDONIENĖ L.. *Administravimo principai*. (2000) Kaunas: Technologija, 285 p. ISBN 9986-13-814-0.
4. BAGDONIENĖ L., HOPENIENĖ R.. (2004) *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija. (12 p) 468 p. ISBN 9955-09-579-2.
5. BROGA, Šarūnas. *Kodėl veikia verta patikėti partneriui*. (2002) Pačiolis. Vadovo pasaulis, Nr.4.
6. BROWN, Douglas; WILSON Scott. *The black book of outsourcing: how to manage the challenges and opportunities*. (2005) John Wiley and Sons, Inc, 366 p. ISBN 100-471-71889-0
7. CORBETT, Michael.F.. *Outsourcing revolution*. (2004) Chicago: Dearborn Trade Publishing a Kaplan Professional Company, 244 p. ISBN 0-7931-9214-5.
8. CHAKRAVARTI, Sujit. Why do we use so many checks? *Economic Perspectives*. (2002) vol. XXVI, no. 3, p. 44-59.
9. C.K. PRAHALAD, GARY HAMEL. (1990) *The core competence of the corporation*. Harward Business Review, May-June, 79 p.
10. CUMMINGS, John. *Upfront: 7 Steps To Success in Outsourcing*. Business Finance 2004 spalis
11. DRUCKER, Peter. *A Functioning Society* (2003) [žiūrėta 2006 m. Balandžio 02 d.]. Prieiga per internetą: <http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker>
12. HENDRY J. *Culture, community and networks: the hidden cost of outsourcing*. // *European Management Journal*. 1995. Vol. 13 (2). P. 193 – 200
13. JOHN A.; BYRNE, R.BRANDT, O.PORT. (1993 02 08) *Virtual Corporation*. Business Week, 98-99 p. [žiūrėta 2005 m. liepos 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessweek.com/@@J1JaMoUQtnJStHEA/archives/1993/b330454.arc.htm>>
14. JUCEVIČIUS R. *Ivestavimo skatinimas, gerinant investicinę aplinką Lietuvoje*. (2004) Taikomojo mokslinio tiriamojo darbo ataskaita. KTU Verslo strategijos institutas.
15. KLEIN, Naomi. *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies*. Picador, 528 p. ISBN: 0312203438
16. KOCH, Richard. *The 80/20 Individual : How to Build on the 20% of What You do Best*. (2003) 1st Us edition, 256 p. ISBN 038550957X.
17. KRELL, Eric. *To the Source, Strategically*. (2002) Business Finance. [žiūrėta 2006 m. kovo 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessfinancemag.com/magazine/archives/article.html?articleID=13631>>
18. KRIPALANI M. *Outsourcing – bad idea*“ (2004 03 29) Business Week.
19. LUOBIKIENĖ, Irena.. *Sociologinių tyrimų metodika*. (2004) KTU: Technologija, 141 p. ISBN 9955-09-281-5.
20. MALKIN, Ilja. *Verslo konsultavimas ant svarstyklių*. (2005) Pačiolis. Marketingas, Nr.4
21. MCINDOEP, Bruce. *Outsourcing Your Sales Force*. The Outsourcing Institute. [žiūrėta 2005 m. Birželio 18 d.]. Prieiga per internetą: http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/bpoooutsourcing/mcindoe_crazylikeafox.html&nonav=true
22. PORTER, Michael. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. [žiūrėta 2006 m. Vasario 02 d.]. Prieiga per internetą: <<http://citeseer.ist.psu.edu/context/318946/0>>
23. RIDDERSTRALE J., NORDSTROM K. *Kitoks, fankiškas verslas*. (2004) Vilnius., 274 p. ISBN: 9949-10-484-X.
24. RIDDERSTRALE J., NORDSTROM K. *Karaoke Capitalism*. (2005) Praeger Publishers. 328p. ISBN: 0275986896.

25. SPENCER E. Ante. *Shifting Work Offshore? Outsourcer Beware.* (2004 01 12) BusinessWeek. [žiūrėta 2006 m. Vasario 10d.]. Prieiga per internetą: <http://www.businessweek.com/magazine/content/04_02/b3865028.htm>
26. ŠARKIŪNAITĖ I.; MATIUŠAITYTĖ R.; ČIUTIENĖ R.; GAPUTIENĖ I.; TAMAŠEVIČIUS V. *Socialinių mokslų studijų darbų metodiniai nurodymai.* (2004) Kaunas, 45 p. ISBN 9986-19-697-3
27. TROUT, Jack. *Jack Trout on Strategy.* (2004) McGraw-Hill, 144 p. ISBN 0071437940
28. VAN AUDENHOVE, L., BURGELMAN, J., *Information Society Policy in The Developing World.* (1999) Third World Quarterly, Apr, Vol. 20 Issue 2, (18p.) p 387.
29. VELASQUEZ, M.G. *Business ethics: concepts and cases, 3rd ed.* (1992) New York: Macmillan.

INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

30. BATES, STEVE HR *Outsourcing Is Not All About Money* , HR Magazine, 10473149, 2003.04
31. DANAZAS, M. *Reikia vadybininkų – nuomuokis.* (2004 07 27) Karjera ir vadyba, „Verslo žinios“, Vilnius.
32. DARGUŽAS J. *Nuomotis IT paslaugas verta* (2004 05 13) Karjera ir vadyba, „Verslo žinios“, Vilnius.
33. DELOITTE CONSULTING OUTSOURCING STUDY. *The realities for the world's largest organizations* april (2005) Calling a Change in the outsourcing market. Going Global Ventures Inc., New York | Horasis, Geneva. 48 psl [žiūrėta 2006 m. sausio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.globalequations.com/Global%20Outsourcing%20Report.pdf>>
34. GRIGAS, Tomas. *Verslo funkcijų perdavimas (outsourcing): mada ar būtinybė.* (2005 01 19) Verslo konsultacijos ir mokymai, „Verslo žinios“, Vilnius, [žiūrėta 2006 m. sausio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpv.lt/archyve.php?locale=lt&id=5&search=2005>>
35. JAKUTAVIČIUS P. *Klientų poreikiai verčia bendroves pasukti pažangos keliu.* (2004 05 03) Vartai, „Lietuvos rytas“, Vilnius.
36. KARSOKAS, Giedrius. *MicroLink pristato kompleksinius IT sprendimus.* [žiūrėta 2006 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ebiz.lt/article.php3/15/3370/1>>
37. MEŠKAUSKAITĖ, J.. *Darbuotojų „skolinimo“ niuansai.* (2004 09 09) Karjera ir vadyba, „Verslo žinios“, Vilnius.
38. *Outside is the in place for human resources*, Times, The (United Kingdom), 2003.10.30
39. *Outsourcingo rinkoje Indija konkuruoja su Lietuva.* [žiūrėta 2006 m. Balandžio 01 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ebiz.lt/article.php3/1/1137/2>>
40. Outsourcing Institute News. [žiūrėta 2006 m. Balandžio 03 d.]. Prieiga per internetą: <www.outsourcing.com>
41. RAYNETMARKETING Business and Marketing Glossary. [žiūrėta 2006 m. sausio 02 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.soltempo.com/studentshout/Business&marketingglossaryO.shtml>>
42. RYBNIKOVA I., ZAVADSKĖ A. (2004 12 02) *Darbuotojų nuoma išvaduos nuo galvos skausmo.* Karjera ir vadyba, Verslo žinios, Vilnius.
43. RUTKAUSKAITĖ, R.. *Už skandalo - konkurentai.* (2005 05 05) Žinios, „Verslo žinios“, Nr. 86(3 psl.), Vilnius
44. SMIRNOV A., MARCINOVSKIJ I. *who is mister outsourcing?, или перспективы развития российского ИТ рынка.* [žiūrėta 2006 m. vasario 02 d.]. Prieiga per internetą: <www.dataart.com/downloads/who-is-master-outsourcing.pdf>
45. SULLIVAN, Tom. *Outsourcing not all it's cracked up to be.* Infoworld, 2005 04 19 [žiūrėta 2005 m. Birželio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://weblog.infoworld.com/techwatch/archives/001282.html>>
46. TATA Consultancy Servise. [žiūrėta 2006 m. Kovo 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tcs.com/search/search_index.asp>

47. The outsourcing times. [žiūrėta 2006 m. vasario 15 d.]. Prieiga per internetą: < www.blogsources.org/blog>
48. *Vilniaus Vingiui klientų ieškos bendrovė "Outsourcing direct"*. "Lietuvos žinios" 2005 spalio mėn. 3 d.
49. WARRENAS, Kimas. *Išteklių kaupimas konkurenciniam pranašumui įgyti*. (1999) Verslo Žinios, rugpjūčio 30 d.
50. ЕРМОШКИН, Николай. *Управление бизнесом - что дает аутсорсинг?* Valex Consult [žiūrėta 2006 m. vasario 22 d.]. Prieiga per internetą: < <http://valex.net/articles/outsourcing.html>>
51. ИБРАГИМ Давлетович, Хаджаев. *Управление в режиме корпоративного аутсорсинга: модели и технологии реализации*. 2005 05 05. . [žiūrėta 2006 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.uhr.ru/index/rule/about_cons/9083,0.html>
52. НЕКРАСОВА, Елена. *Песни о старом*.(2004) [žiūrėta 2006 m. vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://offline.cio-world.ru/2004/22/31721/>>

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS Atviras interviu klausymynas.....	69
2 PRIEDAS Ar naudoti paslaugų nuomą – klausimai sprendimo priėmimui.....	70
3 PRIEDAS Sutartys tarp užsakovo ir tiekėjo.....	71
3 PRIEDAS (Tęsinys) Sutartys tarp užsakovo ir tiekėjo.....	72
3 PRIEDAS (Tęsinys) Sutartys tarp užsakovo ir tiekėjo.....	73
3 PRIEDAS (Tęsinys) Sutartys tarp užsakovo ir tiekėjo.....	74
4 PRIEDAS Scenarijų vizualinė schema.....	75
5 PRIEDAS Darbų atlikimo grafikas.....	76

ATVIRAS INTERVIU KLAUSYMYNAS

Pagal optimistinį scenarijų, ką jūs manote apie outsourcingą:

1. Kuomet užsakovai ieško tiekėjų Lietuvoje arba lietuviai ieško tiekėjų užsienyje? (kaštų, darbo jėgos privalumai, specializacijos poreikis ir t.t.)
2. Kokios naudojamos formalizuotos metodikos outsourcingo efektyvumui įvertinti? Kokie rodikliai naudojami šios veiklos efektyvumui įvertinti? (empirinė patirtis, matematiniai-prognoziniai metodai, pajamų-sąnaudų santykis ir t.t.)
3. Ar yra tiekėjų ir teikimo metodų pasirinkimas Lietuvoje? (pvz.: IT paslaugų tiekimo kompanijos, skambučių centrų, buhalterinės apskaitos, konsultacinių ir t.t. Metodai: personalo, funkcijų gamybos nuoma...)
4. Ar outsourcingas yra tinkama verslo strategija efektyvumui didinti Lietuvoje? (Ar mažoje Lietuvos rinkoje verta įmonėms specializuotis ir naudotis outsourcingu)
5. Ar teigiamai outsourcingo pokyčiai veikia Lietuvos rinką? (Ar jus patartumete Lietuvos įmonei naudotis outsourcingu, ar rinka Lietuvoje auga ir outsourcingo dėka)
6. Kokiose srityse, kokiais atvejais ir kokios įmonės laimi, perleisdamos savo paslaugas tiekėjui? (ar turite pavyzdžių iš praktikos, ar tai tinka labiau stambioms įmonėms ar smulkioms)
7. Ar klientai visada turi sąnaudų mažėjimą, kada naudojasi outsourcingu? (iš jūsų patirties: ar visada sutaupomos išlaidos outsourcingo metu)
8. Ar pastebite outsourcingo plėtrą pastaraisiais metais? Kaip manote, kodėl?
9. Ar reikia skatinti outsourcingą Lietuvoje? Kaip?
10. Kokiose srityse outsourcingas perspektyviausias Lietuvoje? (Gamyboje, IT priežiūroje ir kt.)
11. Ar Lietuva ateity bus patraukli kaip outsourcingo tiekėja ar užsakovė ES mastu?

Pagal pesimistinį scenarijų, ką jūs manote apie outsourcingą?

12. Ar Lietuvos outsourcingo tiekėjams užtenka kompetencijos aptarnauti klientus? Kokiu aspektu reiktų tobulintis, kodėl? (jei turite konkrečių pavyzdžių)
13. Ar stipri outsourcingo srityje konkurencija? (Ar pasirinkimas tiekėjų yra pakankamas)
14. Kada užsakovai neteisingai priima outsourcingo sprendimus? (iš patirties)
15. Ar nenukenčia užsakovų konfidencialumas outsourcingo procese? (ar jus nebijotumėte informacijos nutekėjimo, jei naudotumėtės arba naudojatės outsourcingu)
16. Ar įmanoma kaskart prisiderinti tiekėjui prie naujo kliento verslo specifikos ir atlikti darbą kokybiškai? (Iš vienos pusės tiekėjas standartizuoja paslaugas visiems užsakovams, ar tai gali kenkti aptarnavimo kokybei)
17. Ar visada užsakovų poreikiai aiškūs tiekėjui? (Ar įmanoma sutartyje apibrėžti reikalavimus, ar tai daugiau lemia žmogiškasis bendravimas tarp tiekėjo ir užsakovo)
18. Kokie outsourcingo metu iškyla nusiskundimai? (iš patirties arba jums žinomi atvejai)
19. Kada įmonė nukenčia perleisdama savo paslaugas tiekėjui? (iš patirties)
20. Jei outsourcingas iššaukia netikėtai papildomas rizikas, kas turi priimti atsakomybę? (užsakovas, tiekėjas...)
21. Kokie tikslingi būtų kliento veiksmai, patyrus nepasitenkinimą tiekėjo paslaugomis? (atsisakyti paslaugos, ieškoti kito tiekėjo, pačiam įsigyti reikalingus resursus)
22. Kokie rizikos valdymo būdai paprastai naudojami outsourcingo metu? Ar tai visada suveikia nesėkmės atveju?
23. Ar ateityje Lietuva turės prielaidų outsourcingo vystymuisi? (Lietuvos ir tarptautiniu mastu)

Jūsų papildomos pastabos (jei tokios iškilo, bet neturėjote progos išsakyti):.....

Šaltinis: sukurtas autorės.

AR NAUDOTI PASLAUGŲ NUOMĄ – KLAUSIMAI SPRENDIMO PRIĖMIMUI

PRADINĖ SITUACIJA		
1. Ar ši funkcinė dalis-paslauga yra mūsų šerdinė kompetencija?	-----Taip	-----Ne
2. Ar šią paslaugą reikia nuolat aptarnauti?	-----Taip	-----Ne
3. Ar mes turime vidinį kompetenciją šiai paslaugai atlikti?	-----Taip	-----Ne
4. Ar mes turime laisvą darbo jėgą šiai paslaugai atlikti?	-----Taip	-----Ne
5. Ar galime legaliai naudoti paslaugų nuoma šiai paslaugai atlikti?	-----Taip	-----Ne
RIZIKA		
6. Ar paslaugos turinio netekimas atneštų žalą organizacijai?	-----Taip	-----Ne
7. Ar praradimas kompetencijos turės neigiamą poveikį?	-----Taip	-----Ne
8. Ar dėl paslaugos kokybės bus nerimo?	-----Taip	-----Ne
9. Ar reakcijos laikas į situacinę problemą bus mažinamas?	-----Taip	-----Ne
10. Ar sudarytos sutarties vykdymas bus neigiamai naudojamas?	-----Taip	-----Ne
UŽDAVINIAI IR TIKSLAI		
11. Ar gali paslaugos uždaviniai būti aiškiai apibūdinti?	-----Taip	-----Ne
12. Ar paslaugos uždaviniai yra ilgojo laikotarpio?	-----Taip	-----Ne
13. Ar gali uždavinių rezultatai būti objektyviai išmatuoti?	-----Taip	-----Ne
14. Ar objektyvūs matavimai tinkami šiai paslaugai?	-----Taip	-----Ne
15. Jei uždaviniai ir tikslai nebus įgyvendinti, ar tai turėtų neigiamą poveikį kompanijai?	-----Taip	-----Ne
TIEKĖJO ĮVERTINIMAS		
16. Ar yra žinomas paslaugų tiekėjas šiai paslaugai atlikti?	-----Taip	-----Ne
17. Ar misija ir strategijos uždaviniai tiekėjo susiję su mūsų kompanijos misija ir uždaviniais?	-----Taip	-----Ne
18. Ar tiekėjas turi sugebėjimų aptarnauti šią paslaugą?	-----Taip	-----Ne
19. . Ar tiekėjas yra žinomas kaip šios srities specialistas?	-----Taip	-----Ne

Šaltinis: D.Brown, S.Wilson. The black book of outsourcing, (2005), p. 35

Nuomojamos verslo funkcijos:

- Apskaitos paslaugos;
- Teisinės paslaugos;
- Blogų gautinų sumų valdymo paslaugos;
- Transportavimo ir logistikos paslaugos;
- Gamybos paslaugos;
- Materialinių vertybių apsaugos paslaugos;
- Švaros palaikymo (valymo) paslaugos;
- IT ūkis, jo priežiūros ir aptarnavimo paslaugos;
- Vidaus audito paslaugos;
- Telekomunikacijų ir inžinierinių sprendimų priežiūra;
- Telemarketingas ir skambučių centro paslaugos;
- Internet svetainių kūrimo ir palaikymo paslaugos;
- Rinkodaros paslaugos;
- Santykių su klientais (CRM) ir kitos verslo valdymo sistemos
- Ir daugelis kitų...

Šaltinis: D.Brown, S.Wilson. The black book of outsourcing, (2005)

SUTARTYS TARP UŽSAKOVO IR TIEKĖJO

Tiekėjo paslauga - *Sauga elektros ūkyje*. Tiekėjas privalo, paslaugoms suteikti, paskirti asmenį (-is) - konsultantą (-us), turintį (-čius) atitinkamą išsilavinimą bei sugebantį (-čius) dirbti jam (jiems) paskirtą darbą.

Tiekėjo įsipareigojimai:

1. Užtikrinti, kad konsultantas, (-ai) vadovaudamasis (-iesi) teisės aktais, reglamentuojančiais elektrosaugą bei kitais teisės aktais kokybiškai ir laiku atliks šiuos veiksmus:

Atlikti elektros ūkio įvertinimą – auditą (2x12 mėn.);

Sukomplektuoti pradinę dokumentaciją (1x12 mėn.);

Paruošti įsakymus reglamentuojančius elektros saugą (2x12 mėn.);

Sąrašų reglamentuojančių elektros saugą, paruošimas (2x12 mėn.);

Pildyti reikiamus žurnalus (kiekvieną mėnesį);

Sudaryti veikiančių elektros įrenginių rejestrą, išskiriant veikiančius ir neveikiančius (1x12 mėn.);

Periodiškai tikslinti ir papildyti veikiančių elektros įrenginių rejestrą (4x12 mėn.);

Sudaryti vienlinijinės elektros maitinimo schemas (1x12 mėn.);

Koreguoti vienlinijines schemas (2x12 mėn.);

Sudaryti elektros įrenginių profilaktinių bandymų planus ir grafikus (1x12 mėn.);

Atstovauti Užsakovo interesus Valstybinėje Energetikos Inspekcijoje (2x12 mėn.);

Tvarkyti įmonės elektros energijos sunaudojimo apskaitą ir pateikti atitinkamoms įstaigoms ataskaitinius dokumentus (kiekvieną mėnesį);

Vykdyti skirstomųjų elektros tinklų nurodymus (4x12 mėn.);

Atlikti elektros įrenginių apžiūras saugos taisyklių numatyta tvarka (kiekvieną mėnesį);

Dalyvauti nelaimingų atsitikimų tyrime (1x12 mėn.);

Organizuoti įmonės elektros įrenginių saugų ir patikimą darbą (4x12 mėn.);

Kontroliuoti elektros įrenginių techninę būklę (2x12 mėn.);

Komplektuoti asmenines apsaugines priemones (1x12 mėn.);

Pildyti ir kontroliuoti asmeninių apsaugos priemonių apskaitą ir jų patikrą (2x12 mėn.);

Organizuoti elektrofizinių varžų matavimus (1x12 mėn.);

Tarpininkauti, išigyjant ženklus, žurnalus, techninius pasus, asmenines apsaugos priemones (nuolat);

Stabdyti darbus, kurie kelia grėsmę darbuotojų sveikatai ar gyvybei (nuolat);

Duoti pavedimus ir juos įforminti registracijos žurnale (nuolat);

Duoti nurodymus ir juos įforminti registracijos žurnale (nuolat);

Patikrinti esamas DSI instrukcijas elektrotechniniam personalui ir užsakyti trūkstamas (2 ×12 mėn.);

Kontroliuoti ar elektrotechninis personalas turi AK, VK ar PK kvalifikaciją (2 ×12 mėn.);

Vadovauti padalinio darbuotojams, vykdantiems įmonės elektros įrenginių remonto, montavimo, derinimo, bandymo darbus bei atliekantiems juose operatyvinius perjungimus (kiekviena mėnesį);

Sudaryti lavinimo programas darbuotojams, atliekantiems darbus veikiančiuose elektros įrenginiuose (1 ×12 mėn.);

Mokyti elektrotechninį personalą pradinei ir vidurinei elektrosaugos kvalifikacijai gauti (2×12 mėn.);

Atestuoti elektrotechninį personalą pradinei ir vidurinei kvalifikacijai gauti (1×12 mėn.);

Instrukuoti elektrotechninį personalą (1×12 mėn.);

Kontroliuoti, kaip pavaldūs darbuotojai laikosi saugos darbe, priešgaisrinės saugos, elektrosaugos reikalavimų (nuolat);

Atnaujinti elektrosaugos dokumentus, juos koreguoti pagal naujausius įstatymus, norminius aktus (1×12 mėn.);

Kontroliuoti ar suvirintojai turi galiojančius elektrosaugos kvalifikacinius pažymėjimus (1×12 mėn.);

Suteikti suvirintojams elektrosaugos kvalifikaciją (1×12 mėn.);

Paaiškinti kaip pildyti įmonės operatyvinį žurnalą (1×12 mėn.);

Kontroliuoti dirbančiųjų su pavojingais įrenginiais darbą (nuolat);

Organizuoti dirbantiems su pavojingais įrenginiais aprūpinimą asmeninėmis apsaugos priemonėmis bei darbo sąlygų gerinimą (2×12 mėn.);

Teikti konsultacijas elektrosaugos klausimais (pagal Užsakovo poreikius);

Teikti atliktų darbų ataskaitas (kiekvieną mėnesį).

Tiekėjas įsipareigoja raštu informuoti UAB Medžio sferą ne vėliau kaip per 5 (penkias) dienas po sutarties pasirašymo apie konsultanto (-ų) paskyrimą ar pakeitimą;

Supažindinti konsultantą (-us), aptarnaujantį (-čius) įmonę, su sutartimi ir jos priedais;

Kontroliuoti konsultanto (-ų) darbą;

Užsakovui motyvuotai reikalaujant, pakeisti konsultantą (-us) kitu (-ais).

UAB Medžio sfera turėtų įsipareigoti tiekėjui:

Pateikti reikiamus duomenis ir dokumentus, reikalingus paslaugai vykdyti ne vėliau kaip per 4 darbo dienas, po Vykdytojo pareikalavimo.

Sudaryti sąlygas savarankiškai stebėti, tikrinti įmonės techninę įrengimų būklę.

Užtikrinti įmonėje vykdomų darbų, gamybos procesų saugą, įmonės svečių saugumą.

Pranešti Vykdytojui:

Prieš 2 darbo dienas priimant naują elektrotechninio personalo darbuotoją;

Prieš 3 darbo dienas apie įrenginio ar objekto eksploatacijos pradžią;

3-jų dienų laikotarpyje gavus nurodymą, įpareigojimą, aktą iš valstybinių institucijų, kontroliuojančių darbą, susijusį su Vykdytojo teikiama paslauga;

Nedelsiant, įvykus lengvam, sunkiam ar mirtinam nelaimingam atsitikimui, po to, kai sužinojo apie įvykį.

Nedaryti kliūčių konsultantui vykdyti Lietuvos Respublikos įstatymuose, nuostatuose ir sutartyje numatytas funkcijas.

Informuoti Vykdytojo administraciją esant nepatenkinamam Vykdytojo konsultanto (-ų) darbui.

Neinformavus raštu, laikoma, kad Užsakovą tenkino konsultanto (-ų) darbas.

Tiekėjo paslauga – SAUGA DARBE (pagrindinių darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos funkcijų vykdymas).

TIEKĖJAS ĮSIPAREIGOJA:

Paslaugai atlikti skirti specialistą, turintį darbuotojų saugos ir sveikatos žinių darbui Užsakovo įmonės ekonominės veiklos srityje.

Suteikti pastoviai veikiančią „karštąją liniją“ (tel.: 8-698-51270) skubioms konsultacijoms Teikti konsultacijas telefonu ar el. paštu darbų saugos, darbo teisės, priešgaisrinės saugos klausimais (**neribotai**).

Pateikti atliktų darbų perdavimo - priėmimo aktą ir informaciją raštu apie darbų saugos būklę (**1k/mėn.**).

Dalyvauti Valstybinės darbo inspekcijos ir priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnų patikrinimuose Užsakovo įmonėje, kai apie tai pranešama prieš 1 (vieną) darbo dieną (**neribotai**).

Paruošti profesinės rizikos vertinimo darbų planą.

Koordinuoti nelaimingo atsitikimo darbe tyrimą Užsakovo įmonės vadovo pavedimu - įgaliojimu (**neribotai**).

Atlikti darbų saugos dokumentacijos ir pačios Užsakovo įmonės auditą darbų saugos klausimais (**1k/metus**).

Periodiškai inspektuoti Užsakovo įmonę pagal iš anksto aptartą su įmonės vadovu grafiką (**1k/mėn.**).

3 PRIEDO tęsinys

Atlikti nuolatinę darbų saugos sistemos priežiūrą ir papildymą pasikeitus LR įstatymams.

Atstovauti Užsakovo interesus Valstybinėje darbo inspekcijoje pagal Užsakovo pareikalavimą ir įgaliojimą (**neribotai**).

Atlikti Užsakovo darbuotojų įvadinį instruktavimą darbų saugos ir priešgaisrinės saugos klausimais Vykdytojo patalpose (**prieš priimant darbuotoją į darbą**).

Atlikti Užsakovo darbuotojų instruktavimo, mokymo, atestavimo darbų saugos klausimais kontrolę (**1k/mėn.**).

Atlikti pasirinktų Užsakovo darbuotojų žinių tikrinimą darbų saugos ir priešgaisrinės saugos klausimais, bei pateikti ataskaitą Užsakovo įmonės vadovui (**1k/metus**).

Vykdyti Užsakovo įmonės darbuotojų sveikatos tikrinimo kontrolę.

Vykdyti Užsakovo įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos būklės paso pildymo kontrolę (**1k/ketvirtį**).

UAB Medžio sfera turėtų ĮSIPAREIGOTI:

Po pareikalavimo pateikti reikiamus duomenis ir dokumentus, reikalingus paslaugai vykdyti, ne vėliau kaip per 4 darbo dienas.

Sudaryti sąlygas savarankiškai stebėti, tikrinti įmonės patalpų sanitarinę, higieninę bei techninę įrengimų būklę.

Užtikrinti įmonėje vykdomų darbų, gamybos procesų saugą, įmonės svečių saugumą.

Pranešti Vykdytojui:

Prieš 2 darbo dienas priimant naują darbuotoją;

Prieš 2 darbo dienas paskiriant dirbantį darbuotoją naujoms pareigoms, perkelti dirbti į kitą darbą arba į kitą vietovę;

Prieš 3 darbo dienas apie įrenginio ar objekto eksploatacijos pradžią;

2-jų dienų laikotarpyje gavus žodinį ar raštišką įpareigojimą, nurodymą, aktą iš valstybinių institucijų, kontroliuojančių darbą, susijusį su Vykdytojo teikiama paslauga;

Nedelsiant, įvykus lengvam, sunkiam ar mirtinam nelaimingam atsitikimui, po to, kai sužinojo apie įvykį.

Nedaryti kliūčių specialistui vykdyti Lietuvos Respublikos įstatymuose, nuostatuose ir sutartyje numatytas funkcijas.

Informuoti Vykdytojo administraciją esant nepatenkinamam Vykdytojo specialisto (-ų) darbui.

Neinformavus raštu, laikoma, kad Užsakovą tenkino specialisto (-ų) darbas.

Tiekėjo paslauga – GAMYBOS ĮRANKIŲ PARUOŠIMAS.

Tiekėjas įsipareigoja:

Užtikrinti Užsakovui teikiamų paslaugų ir prekių atitikimą Lietuvos Respublikos galiojančių teisės aktų reikalavimams, prekių ir paslaugų perdavimo Užsakovui metu.

Užtikrinti teikiamų paslaugų ir parduodamų prekių kokybę.

Užtikrinti Užsakovo ūkinių - komercinių paslapčių, pateiktų atskiru sąrašu, kartu su reikiamais duomenimis, dokumentais, anketomis, saugojimą, išskyrus privalomus atvejus, numatytus Lietuvos Respublikos įstatymuose.

Nesinaudoti ir neperduoti tretiesiems asmenims informacijos, gautos iš Užsakovo vykdančią šią sutartį ir jos priedus, išskyrus Lietuvos Respublikos įstatymų numatytus privalomus atvejus ir tvarką.

Atlyginti Užsakovui dėl Vykdytojo kaltės patirtą žalą Lietuvos Respublikos įstatymų numatyta tvarka.

UAB Medžio sfera įsipareigoja :

Laiku pateikti raštu Vykdytojo nurodytą reikiamą teisingą ir tikslią informaciją bei duomenis. Apmokėti už prekes ir suteiktas paslaugas sutartyje ir jos prieduose nustatytais mokėjimų terminais.

Priimti prieduose nurodytas prekes bei paslaugas, pasirašant PVM sąskaitoje – faktūroje ir perdavimo – priėmimo akte.

Per 3 (tris) darbo dienas raštu pranešti tiekėjui, jei:

Keičiasi Užsakovo rekvizitai;

3 PRIEDO tęsinys

Užsakovas reorganizuojamas (susivienija, skyla, atsiskiria, pertvarkomas) ar likviduojamas;
Jei prarandami ar sugadinami Vykdytojo paruošti dokumentai.

Įvyksta kiti reikšmingi įvykiai, kurie daro esminę įtaką sutarties sąlygų vykdymui.

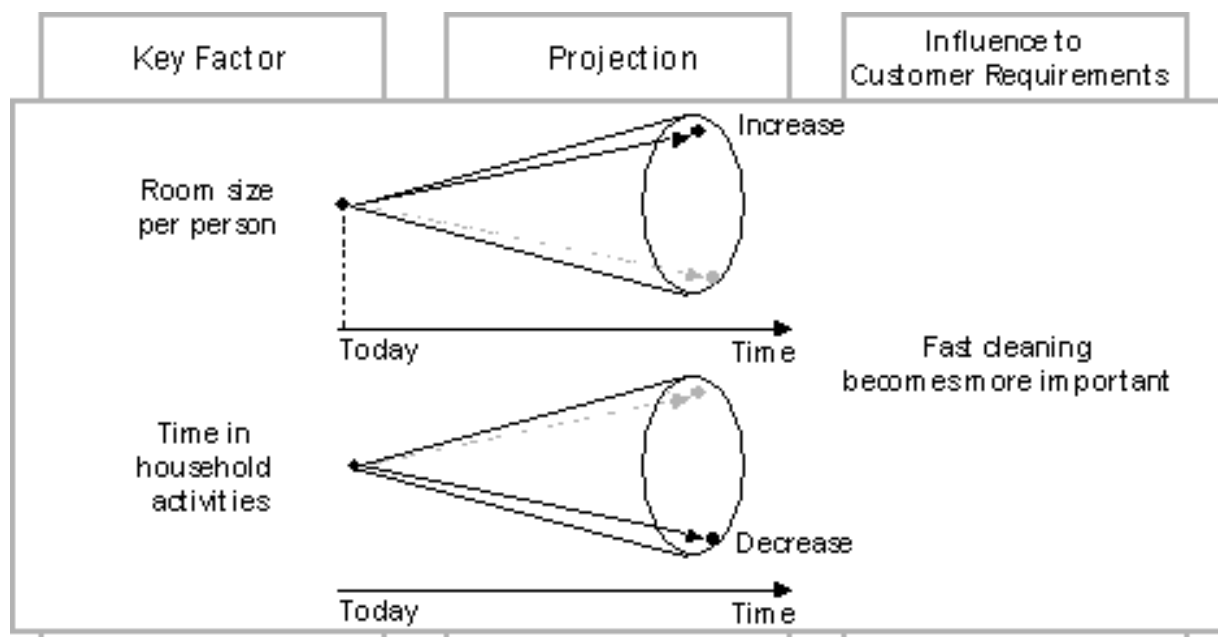
Pranešti raštu per 24 (dvidešimt keturias) valandas nuo to momento, kai Užsakovas sužinojo patirtos žalos dydį dėl Vykdytojo netinkamo įsipareigojimų ar paslaugų, numatytų sutartyje ir jos prieduose, įvykdymo.

Užtikrinti, kad Užsakovo įmonės darbuotojai bei tretieji asmenys neskolintų, neparduotų, neduotų susipažinti ar kitaip neperduotų kitų įmonių, asmenų naudai Vykdytojo parengtų dokumentų ir jų projektų, neperduotų informacijos gautos iš Vykdytojo pagal šią sutartį ir jos priedus, išskyrus Lietuvos Respublikos įstatymų numatytus privalomus atvejus ir tvarką.

Be Vykdytojo sutikimo nesudaryti darbo ar autorinės sutarties su Vykdytojo darbuotoju ar kitais būdais nesinaudoti Vykdytojo darbuotojų tiesioginėmis paslaugomis.

Šaltinis: sukurta autorės pagal Human Resource Outsourcing News: www.hrotoday.com

SCENARIJŲ VIZUALINĖ SCHEMA



Šaltinis: E.Baessler, T.Breuer, M.Grawatsch. Combining The Scenario Technique.(2002).

5 PRIEDAS

DARBŲ ATLIKIMO GRAFIKAS

	Birželis																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1. Esamos įmonės situacijos analizė;				x	x						x	x						x	x						x	x						
2. Iškeliamų išteklių sąrašo sudarymas;				x	x						x	x						x	x						x	x						
3. Paslaugos tiekėjų paieška;				x	x						x	x						x	x						x	x						
4. Ekonominis iškeliamų išteklių naudos pagrindimas				x	x						x	x						x	x						x	x						
5. Atsakomybės paskirstymas;				x	x						x	x						x	x						x	x						
6. Sutarčių parengimas su tiekėjais;				x	x						x	x						x	x						x	x						
7. Atliekamų darbų kokybės testavimas;				x	x						x	x						x	x						x	x						
8. Darbuotojų atleidimas;				x	x						x	x						x	x						x	x						
9. Ilgalaikio turto pardavimas.				x	x						x	x						x	x						x	x						
<i>nedarbo dienos</i>	x																															
<i>darbui skirtos dienos</i>																																
	Liepa																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1. Esamos įmonės situacijos analizė;		x	x						x	x						x	x							x	x						x	
2. Iškeliamų išteklių sąrašo sudarymas;		x	x						x	x						x	x							x	x						x	
3. Paslaugos tiekėjų paieška;		x	x						x	x						x	x							x	x						x	
4. Ekonominis iškeliamų išteklių naudos pagrindimas		x	x						x	x						x	x							x	x						x	
5. Atsakomybės paskirstymas;		x	x						x	x						x	x							x	x						x	
6. Sutarčių parengimas su tiekėjais;		x	x						x	x						x	x							x	x						x	
7. Atliekamų darbų kokybės testavimas;		x	x						x	x						x	x							x	x						x	
8. Darbuotojų atleidimas;		x	x						x	x						x	x							x	x						x	
9. Ilgalaikio turto pardavimas.		x	x						x	x						x	x							x	x						x	
<i>nedarbo dienos</i>	x																															
<i>darbui skirtos dienos</i>																																