

## Išorinių išteklių panaudojimas viešojo sektoriaus organizacijose

Edverdas Vaclovas Bartkus, Alvydas Raipa, Žiedūna Liepė

*Kauno technologijos universitetas  
K. Donelaičio g. 73, 44029 Kaunas*

*Straipsnyje aptariama išteklių nuomos reiškinių prigimtis, analizuojamos mokslinėje literatūroje pateikiamos išteklių nuomos ekonominės prasmės traktuotės. Kadangi išteklių nuomos pradžia kildinama iš verslo organizacijų, pateikiami verslo sektoriuje sutinkami ir mokslininkų plačiai vartojami šio reiškinių apibrėžimai. Įvertinus verslo organizacijose sukauptą patirtį, išryškintos prielaidos išteklių nuomai diegti viešojo sektoriaus organizacijose. Aptariamos sąlygos, kurias turi būti įvykdytos siekiant šiose organizacijose efektyviai naudotis išorinių paslaugų nuoma; nurodoma, kad tam būtina atlikti teisingą ekonominį vertinimą, įdiegti paslaugos teikėjo kontrolę, periodiškai peržiūrėti sutartis. Straipsnyje pateikiami darbo nuomos tyrimo, atlikto viešojo sektoriaus organizacijose, rezultatai.*

**Raktažodžiai:** išorinių išteklių nuoma, viešojo sektoriaus organizacija, darbo nuoma.

**Keywords:** outsourcing, public sector organization, temporary work.

### Įvadas

Didelė visuomeninių procesų dinamika kelia vis didesnius reikalavimus rinkai ir jos subjektams – organizacijoms. Šiuolaikinė ekonomika apibūdinama kaip inovacinė ekonomika, kurios pagrindą sudaro naujos mokslinės žinios, pažangios technologijos ir specializacija. Šiuo požiūriu viešojo sektoriaus organizacijos gerokai atsilieka nuo gamybos ir komercijos sektoriaus. Tai pasakytina ir apie paslaugų nuomos plėtrą. Todėl būtina analizuoti tokios nuomos trūkumus, atskleisti pagrindines problemas bei diskutuoti apie tai kaip galima būtų panaudoti. Be to, atsižvelgiant į tai, kad Lietuva yra Europos Sąjungos narė, paslaugų nuomos problemos ir tendencijos turi būti nagrinėjamos neatsietai nuo pasaulio rinkose vykstančių procesų.

Galima išskirti tris priežastis, apibūdinančias šios problemos aktualumą: 1) paslaugų nuoma yra viena iš labiausiai paplitusių ekonominių paslaugų pasaulyje, tačiau ši sritis daugeliui Lietuvos organizacijų tebėra neatrasta; 2) sukurtos naujos technologijos leidžia realizuoti vis sudėtingesnius ir lankstesnius paslaugų teikimo būdus, nuolat didėja pagrindinės kompetencijos svarba, taip pat didėja ir paslaugų lygio reikalavimai; 3) paslaugų nuoma gali būti ne tik naudinga, bet ir nuostolinga.

Su išteklių nuomos diegimu ir funkcionavimu susijusios problemos nėra išsamiai ištirtos. Mokslinės srities knygose detalios šios srities analizės nėra. Dažniausiai akcentuojamos atskiriems atvejams būdingos problemos, o paslaugų nuomos galimybės ir ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose beveik neaptariami.

Mokslininkai, tiriantys viešojo sektoriaus vadybos problemas, išteklių nuomos reiškinių analizuoja derindami privačiojo ir viešojo sektorių bendradarbiavimą ir interesus [11; 20; 25]. Kiti, aptardami verslo sektorių, išteklių nuomą apibūdina kaip paslaugų ir produkcijos pirkimą iš išorės tiekėjo, arba verslo funkcijų perdavimą [10]. Dar kiti teigia, kad išteklių nuoma – tai ne tik žaliavų ir tarpinių produktų pirkimas, nes šis ekonominis reiškinys yra išplitęs visose organizacijos veiklos srityse [7; 28].

Ypač svarbi greta kitų išteklių nuomos yra žmogiškųjų išteklių nuoma. Autoriai, bandantys klasifikuoti žmogiškųjų išteklių lankstumo formas, be darbo laiko, funkcijų ir atlygių lankstumo for-

---

*Edverdas Vaclovas Bartkus* - Kauno technologijos universiteto Kokybės vadybos katedros docentas, socialinių mokslų daktaras.

E. paštas edvardas.bartkus@ktu.lt

*Alvydas Raipa* – Kauno technologijos universiteto Viešojo administravimo katedros profesorius, socialinių mokslų daktaras.

E. paštas alvydas.raipa@ktu.lt

*Žiedūna Liepė* – Kauno technologijos universiteto Vadybos katedros vyr vadybininkė.

El. paštas: zieduna.liepe@ktu.lt.

Straipsnis įteiktas redakcijai 2009 m. birželio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2009 m. rugsėjo mėn.

mų, išskiria „atsiribojimo nuo personalo“ strategijas [8]. Atsiribojimo strategija, kurios panaudojimo perspektyvos plačiau nagrinėjamos šiame straipsnyje, yra personalo nuoma (angl. *temporary work*).

Didžiausia problema, su kuria susiduriama aptariant išteklių nuomą, yra informacijos stygius, o darbo nuomai trukdo tai, kad nėra teisės akto, reguliuojančio darbo nuomos teisinių santykių visumą. Šiuo metu teisės aktuose nėra apibrėžta, kas yra personalo ar darbuotojų nuoma, o išnuomoti darbuotojai neturi darbo saugos ir darbo laiko garantijų, jiems negalioja organizacijos, kurioje faktiškai dirba, kolektyvinė sutartis.

Siekiant užtikrinti darbuotojų nuomos perspektyvas, būtina išsiaiškinti, kokie yra svarbiausi darbo nuomos trūkumai ir numatyti racionalius būdus ir priemones šiems trūkumams šalinti. Taigi pagrindinis šio straipsnio tikslas – pritaikius teorinės analizės ir kokybinio tyrimo metodus, iširti išteklių nuomos (angl. *outsourcing*) diegimo galimybes viešojo sektoriaus organizacijose, nustatyti pagrindines diegimo kryptis bei teigiamas ir neigiamas pasekmes praktikoje. Praktiniai šio reiškinio taikymo aspektai buvo vertinami nagrinėjant empirinio tyrimo, atlikto viešojo sektoriaus organizacijose, nuomojančiose darbo išteklius, rezultatus.

Darbe yra taikomas kokybinis tyrimo metodas – mokslo šaltinių lyginamoji analizė - nustatyti išorinių išteklių nuomos panaudojimo perspektyvą viešojo sektoriaus paslaugų organizacijose (medicininės priežiūros ir gydymo įstaigose, vidurinio lavinimo mokyklose, socialinės rūpybos organizacijose) ir anketinė apklausa - iširti nuomojamų darbuotojų ir laikino darbo naudotojų požiūrį į darbo nuomą.

## Dabartinis požiūris į išorės paslaugų nuomą

Išorės paslaugų nuoma, pasak M. F. Corbett [9, p. 29] pradėta naudotis nuo 1970 m. Amerikoje. Ekonomikos teorijoje šis procesas apibrėžiamas kaip sprendimas pasinaudoti išorės ištekliais - tai tarsi užsakomosios paslaugos. Toks verslo būdas įvardijamas anglišku žodžiu *outsourcing* (angl. *out source* – išoriniai ištekliai), kuris į lietuvių kalbą gali būti verčiamas kaip išteklių nuoma ar paslaugų nuoma arba kompetencijos nuoma. „Raynet“ verslo ir marketingo žodynas šią sąvoką aiškina kaip pavedimą išorės organizacijoms perimti tam tikras bendrovės funkcijas. Amiti Mary ir Shang-Jin Wei šį terminą apibrėžia taip: „paslaugų ar produkcijos užpirkimas iš išorės tiekėjo ar gamintojo norint sumažinti išlaidas“ [1]. Informacinių technologijų srities atstovai *outsourcing* terminu vadina perėmimo paslaugą arba verslo perkėlimo procesą. Mokslo straipsniuose sutinkama ir sąvoka ofšorinis (*outsourcing*) verslas. Vieno lietuviško

šios sąvokos atitikmens nėra. Šiame straipsnyje kaip angliško termino *outsourcing* atitikmuo vartojamas *paslaugų nuomos* terminas.

Išorės paslaugų nuoma skirta organizacijų problemoms spręsti redukcijos metodu [5]. Taip organizacijos siekia efektyvumo ir konkurentabilumo, o viešojo sektoriaus organizacijos atveju - didinti paslaugų kiekį, įvairovę ir kokybę, jas teikti sparčiau [11; 20; 25]. Išorės paslaugų nuoma – tai efektyvi verslo strategija, kai viena organizacija (paslaugos nuomotoja) paveda kitai organizacijai (paslaugos teikėjai) atlikti tam tikrą veiklos, kurioje pastaroji specializuojasi, funkciją [4]. Įprasta nuomotis tas paslaugas, kurios nėra dominuojančios pačioje organizacijoje.

Kartais išteklių nuomos paslaugos lyginamos su konsultavimu: siekiant geresnių veiklos rezultatų, samdoma konsultacinė organizacija, kuri pataria remdamasi savo kompetencija. Tačiau tai ne visai tikslu. Išteklių nuomos paslaugų verslas plėtojamas kiek kitaip. Paprastai paslaugų teikėjas perima tam tikrą, neesminę, verslo dalį ir veikia lyg padalinys. Organizacija, kuri dalį savo veiklos funkcijų nuomojasi iš išorės, gali pasilikti pagrindines sritis, kur sukuriama didžiausia pridėtinė vertė, o neesminių funkcijų resursus nuomotis iš tiekėjų.

Amerikos vadybos asociacijos (*American Management Association*) tyrimai parodė, kad jau 1995 m. daugiau kaip pusė gamybinių kompanijų perdavė paslaugų nuomai nors dalelę savo gamybinio proceso [12, p. 197]. Pastaruoju metu paslaugų nuoma apima gana daug veiklos sričių, iš kurių pagrindinės yra trys: informacinių technologijų (IT) paslaugų nuoma, verslo procesų valdymo paslaugų nuoma (BPO) ir gamybos paslaugų nuoma.

IT paslaugų nuoma pirmąją paslaugų nuomos pasaulinėje rinkoje (apie 47 proc.). IT paslaugų nuoma susijusi su ofšoriniu programavimu (aprūpinimu programavimo darbais užsienio kompanijos užsakymu). Tokie procesai ypač populiarūs Rytų Azijoje ir Indijoje. Verslo procesų paslaugų nuomos pavyzdžiai: personalo nuoma, buhalterinė apskaita, marketingas, mokestinių prievolių kontrolė, reklama ir logistika. Gamybos paslaugų nuomos atveju, kompanija dalį gamybinių grandies procesų arba visą ciklą atiduoda kitai kompanijai. Be to, gali būti ir taip, kad dalis gamybos parduodama kitoms kompanijoms, su jomis toliau bendradarbiaujama ir nuomojamos paslaugas.

Nuomojantis išteklius, dažnai stengiamasi, kad kuo daugiau darbų atliktų paslaugų tiekėjai. Tai galima pavadinti atbuline dezintegracija. Iš esmės kiekviena organizacijos dalis pati susikurti savo vaidmenį kuriant visos organizacijos vertę. Anksčiau tai buvo sudėties problema – integrali-

ja. Dabar dėmesys krypsta į atimties veiksmus – dezintegraciją. Išorės paslaugų nuoma yra panaudojama tada, kai tikimasi ekonominio efektyvumo, darbo laiko panaudojimo efektyvumo, šiuolaikinių technologijų panaudojimo, didesnės kompetencijos savo srityje, didesnio komforto, didesnio konkurentabilumo.

Platus išorės paslaugų nuomos spektras ir naudojimo mastas rodo, kad: 1) plečiasi ne tik žemos kvalifikacijos, bet ir aukščiausios kvalifikacijos paslaugų nuoma; 2) tai sudaro prielaidas didinti specializacijos laipsnį, realizuojant masto efektą savo veiklos srityse; 3) atsiveria unikalios galimybės, nepriklausomai nuo veiklos masto, panaudoti pažangiausias technikas, vadybos, logistikos pasiekimus.

Daugelis viešojo administravimo specialistų teigia [24; 26], kad sprendžiant paslaugų nuomos problemas, viešojo sektoriaus paslaugų organizacijose keliami tokie uždaviniai: gerinti paslaugų ar produktų kokybę esant pastovioms veiklos sąnaudoms; sumažinti teikiamų paslaugų kainas mažinant veiklos sąnaudas, padidinti finansinį stabilumą minimizuojant sąnaudas.

Analizuojant neigiamas išteklių nuomos pasekmes, galima išskirti tokias svarbiausias priežastis, dėl kurių paslaugų nuoma tampa neefektyvi: išteklių nuomos dalyvių interesų nesutapimas ar nenoras jų derinti; nesąžiningumas ir apgaulės; nesusipratimai bendraujant ir netikslios informacijos perdavimas pavaldiniams bei kitiems paslaugų nuomos subjektams; netinkamas elgesys su pirkėjais, tiekėjais, darbuotojais, visuomene ir valstybe.

### **Išorinių išteklių nuomos diegimo organizacijoje pranašumai ir trūkumai**

Akivaizdu, kad išorinių išteklių nuomos strategija turi remtis bendrąja organizacijos strategija ir derintis su veiklos kryptimis, tikslais. K. Zimmiewicz [28, p. 172] teigimu, nesinaudojant išorinių išteklių nuoma, atsiranda pastovūs ir kintami kaštai, o organizacijos, kurios taiko išorinių išteklių nuomą, susiduria su paslaugos įsigijimo kaštais, kurie sąlyginai pakeičia kintamus kaštus ir su gerokai sumažėjusiais pastoviais kaštais.

Jei organizacijos tikslai yra trumpalaikiai, susiję tik su kaštų mažinimu, tai jie gali neužtikrinti efektyvios plėtros. Siejant išorinių išteklių nuomą su ilgalaikiais organizacijos tikslais, produkcijos ar teikiamų paslaugų kokybės gerinimu, naujų technologijų diegimu ir koncentracija į pagrindinę veiklą, galima tikėtis ilgalaikės naudos.

Išorinių išteklių nuoma padeda organizacijai susikoncentruoti į jos pagrindinę veiklą. Organiza-

cijos, nuomodamos žmonių išteklius nepagrindinėms funkcijoms vykdyti, pavyzdžiui, patalpoms ar įrangai prižiūrėti ir remontuoti, apskaitai atlikti, atsilaisvinusius vidinius išteklius gali skirti organizacijos veiklos efektyvumui gerinti, koncentruodamosios tik į organizacijos specializaciją ir pagrindinių uždavinių realizavimą. Vidiniai ištekliai paskirstomi, pritaikomi ir naudojami pagal realius organizacijos poreikius. Taip didinamas veiklos elastingumas. Koncentracija į pagrindinę veiklą užtikrina ir geresnį valdymo efektyvumą. Organizacijos išteklius perskirstant ir nukreipiant į konkrečią specializuotą sritį, dėl specializacijos padidėja veiklos efektyvumas ir teikiamų paslaugų kokybė.

Daugelis organizacijų, teikiančių išteklių nuomos paslaugas, apdraudžia savo veiklą, o tai suteikia klientams didesnę pasitikėjimą, kartu padeda sumažinti riziką, kuri gali atsirasti priėmus blogus sprendimus ar esant nekvalifikuotam personalui. Susikoncentravimas į pagrindinę organizacijos veiklą suteikia galimybę greičiau įvertinti įvairių procesų pasikeitimą ir greitai reaguoti į pokyčius, o tai padidina organizacijos saugumą [21, p. 79].

Apibendrinant galima teigti, kad išorinių išteklių nuomą reikia vertinti kaip būdą, metodą, koncepciją, padedančią sukurti konkurencingą, prisitaikančią prie kintančių sąlygų organizaciją. Tai pasiekama mažinant veiklos kaštus ir riziką, gerinant kokybę, įsigyjant reikalingų išteklių, kompetencijų, kurias panaudojus užtikrinama veiklos plėtra ar organizacijos didesnis veiklos efektyvumas. Viešojo sektoriaus organizacijose taip realizuojami specifiniai tikslai: mažinami administravimo kaštai, didinama kai kurių vadybos funkcijų kompetencija, racionalizuojama valdymo organizacinė struktūra.

Išorinių išteklių nuomos pranašumai ir trūkumai akivaizdūs tiriant žmonių išteklių nuomą viešojo sektoriaus organizacijose. Personalo nuoma leidžia organizacijoms lanksčiai ir efektyviai valdyti savo žmonių išteklius. Manoma, kad ši veiklos forma dėl savo pranašumų padidins užimtumą, padės socialiai pažeidžiamiems asmenims: bedarbiams, neįgaliesiems, studentams, moterims ar vyrams, augintiems vaikams, integruotis į darbo rinką. Be to, bus skatinamas ekonomikos augimas, nes bus kuriamos naujos darbo vietos, laisvos darbo vietos bus greičiau užimtoms, bus galima lanksčiau panaudoti darbo jėgą. Atsiradus naujai darbo veiklai ir padidėjus užimtumui tikėtina, kad padidės ir valstybės biudžeto pajamos. Antra vertus, numatoma ir neigiamų pasekmių: iš darbo vietų gali būti „išstumiami“ nuolatiniai darbuotojai, gali sumažėti vidutinis darbo užmokestis organizacijos lygmeniu. Personalo nuomos pranašumai ir trūkumai pateikti *1 lentelėje*.

1 lentelė. Darbo nuomos pranašumai ir trūkumai

	Darbuotojų nuomos privalumai	Darbuotojų nuomos trūkumai
<b>Laikino darbo naudotojo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mažesnės tiesioginės personalo išlaidos.</li> <li>• Leidžia, kad nedaugėtų darbuotojų, leidžia išvengti sezoninių darbuotojų poreikio svyravimo.</li> <li>• Pasikeitimas darbuotojais: išnuomotas darbuotojas, kuris, vadovo nuomone, dėl kokių nors priežasčių neefektyviai dirba, gali bet kada būti iškeistas į kitą, produktyvesnį, personalo agentūros darbuotoją.</li> <li>• Tai vienas iš būdų prieš sudarant nuolatinio darbo sutartį su darbuotoju išbandyti, ar jis tinka dirbti.</li> <li>• Padeda darbdaviams rasti darbuotoją, turintį specifinę kvalifikaciją ir išvengti įdarbinimo bei kitų administravimo išlaidų.</li> <li>• Padeda išspręsti nelegalaus darbo problemą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laikinių darbuotojų darbo atlikimas juos mažiau prižiūrint gali lemti daugiau nelaimingų atsitikimų darbe.</li> <li>• Personalo nuoma gali kelti pavojų organizacijos konkurencingumui.</li> <li>• Neužtikrinama laikinų darbuotojų darbo kokybė.</li> <li>• Neigiamas poveikis nuolatinių darbuotojų moralei ir motyvacijai.</li> <li>• Pavyzdžio efektas.</li> <li>• Gali nukentėti darbo našumas, nes darbuotojas nėra labai lojalus laikinai bendrovei.</li> </ul>
<b>Laikino darbuotojo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalo nuoma palanki tiems darbuotojams, kuriems reikia lanksčių darbo sąlygų ir patogaus darbo grafiko, pavyzdžiui, studentams, motinoms, auginančioms vaikus, ar pan.</li> <li>• Jauniems žmonėms, neturintiems darbo patirties, lengviau įsilieti į darbo rinką ir įgyti jos.</li> <li>• Jei dėl tam tikrų priežasčių darbuotojas kurį laiką nedirbo (motinystės ar vaiko priežiūros atostogos, liga ir kt.), jis gali susigrąžinti prarastus įgūdžius bei įgyti įvairios darbo patirties, susipažinti su įvairiomis verslo sritimis ir darbo pobūdžiu.</li> <li>• Laikini darbuotojai gali tobulinti savo įgūdžius ir sugebėjimus, naudotis nemokamais kursais ir užmegzti kontaktų.</li> <li>• Būdamas nuomojamu darbuotoju gali dirbti keliose nuomos įmonėse, taip užsitikrindamas nenutrūkstamą darbo vietų pasiūlą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesuteikia saugumo ir stabilumo jausmo.</li> <li>• Gali iškilti sunkumų dėl karjeros perspektyvos.</li> <li>• Nuomojamas darbuotojas nesijaučia pilnavertis kompanijos narys.</li> <li>• Paskirtas darbas gali būti neįdomus, nuobodus ar fiziškai sunkus.</li> <li>• Dažnai nėra suteikiamas papildomas gerovės paketas (priedai prie atlyginimo, mobilusis telefonas, įmonės automobilis, sveikatos draudimas, priėjimas prie įmonės vidinių duomenų bazių ir kt.).</li> </ul>

Analizuojant lentelėje pateiktus darbo nuomos pranašumus bei trūkumus ir vertinant tiesioginių personalo išlaidų sumažėjimą, nuomojantis darbuotoją, matyti, kad tai susiję su mažesnėmis darbuotojų apmokymo sąnaudomis. Organizacijai klientei paprastai nereikia tokių darbuotojų ilgai mokytį, pakanka tik trumpai paaiškinti, kokius darbus būtina atlikti. Organizacija, dėl kurių nors priežasčių norėdama atleisti darbuotoją, nepatiria išlaidų (nereikia mokėti išieitinės kompensacijos, atsiskaityti už nepanaudotas atostogas ir pan.). Antra vertus, jeigu darbo nuomai tarpininkauja įdarbinimo agentūra, darbo nuomos kainą sudaro įdarbinimo agentūros darbuotojui mokamas atlyginimas (paprastai valandinis) ir pelnas, kurį siekia gauti įdarbinimo agentūra [18].

### Darbo nuomos viešojo sektoriaus organizacijose perspektyvų įvertinimas

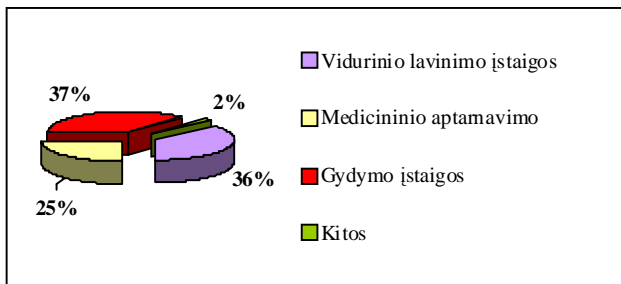
Didinant viešojo administravimo efektyvumą Lietuvoje, prioritetiniais laikomi šie uždaviniai:

- skatinti racionalų išteklių paskirstymą ir efektyvų jų panaudojimą, gerinti veiklos valdymą;
- tobulinti visos viešojo administravimo sistemos sandarą ir atskirų institucijų struktūrą;
- geriau įgyvendinti ES iniciatyvas ir teisyno nuostatas;
- skatinti viešojo ir privačiojo sektorių partnerystę.

Daugelis šių uždavinių yra susiję su 2007-2013 m. *žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa* [29], kurioje svarbios yra viešojo sektoriaus žmonių išteklių valdymo efektyvumo didinimo priemonės.

Darbuotojų nuomos perspektyvos viešojo sektoriaus organizacijose priklauso nuo trijų subjektų: laikino darbuotojo, laikino darbo naudotojo ir laikinos įdarbinimo organizacijos, kuri teikia darbuotojų paieškos, atrankos, organizavimo paslaugas.

Siekiant atlikti viešojo sektoriaus organizacijų požiūrių į darbuotojų nuomą analizę bei sukurti darbuotojų nuomos modelį, apimančią ir jungiančią visus pagrindinius darbuotojų nuomos aspektus, šio sektoriaus organizacijose 2008 m. VU KHF verslo ekonomikos ir vadybos katedroje (vadovas E. V. Bartkus, vykdytojai E. V. Bartkus ir D. Dambrauskas) anketinės apklausos metodu atliktas empirinis tyrimas. Respondentų imties dydis buvo pagrįstas statistiniais metodais. Informacija buvo renkama internetu: buvo išsiųstos anketos įvairioms viešojo sektoriaus organizacijoms (medicininės priežiūros ir gydymo įstaigoms, vidurinio lavinimo mokykloms, socialinės rūpybos organizacijoms ir kt.) (žr. 1 pav.).



1 pav. Respondentų pasiskirstymas

Ypatingas dėmesys buvo skiriamas apklausos vykdymui tų organizacijų, kurios savo praktikoje buvo pasinaudojusios darbuotojų nuoma - tai VšĮ Kauno centro poliklinika, Kazlų Rūdos psichiatrijos ligoninė, Kauno „Saulės“ gimnazija ir kt. Taip pat anketa buvo išsiųsta ir darbo nuomos paslaugas teikiančioms įmonėms: UAB „Darbintera“, UAB „Padirbėk“, UAB „Sophus“, UAB „Simplika“ ir kt.

Anketoje buvo 19 klausimų. Klausimai suformuluoti remiantis mokslinėse studijose anali-

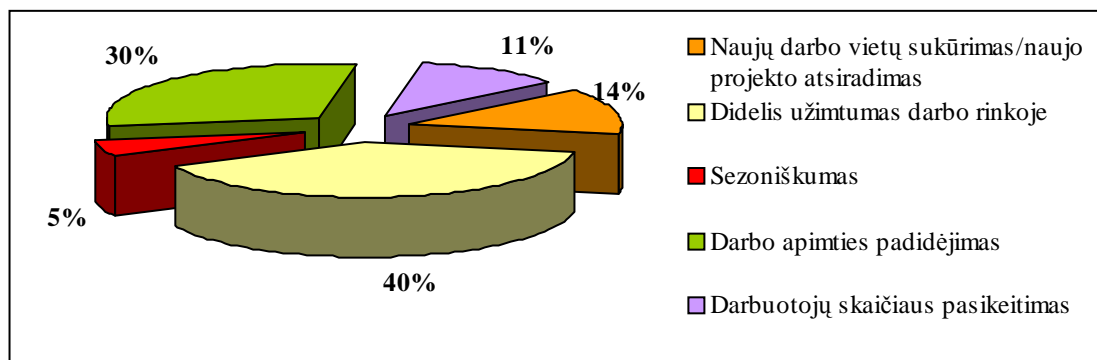
zuojamomis darbuotojų paieškos organizavimo problemomis ir darbo nuomos teikiama pranašumais ir trūkumais. Joje atsispindėjo teorinėje analizėje nagrinėjami teisiniai ir socialiniai darbo nuomos aspektai, apibendrinti darbo nuomos teikiama pranašumai ir trūkumai nuomojančios įmonės ir nuomojamo darbuotojo atžvilgiu. Esminės klausimyno dalys:

- darbo nuomos teikiama galimybės;
- priežastys, lemiančios darbuotojų nuomos pasirinkimą ir taip darančios poveikį jos perspektyvoms žmonių išteklių vadyboje;
- darbo nuomos pranašumai ir trūkumai laikino darbo naudotojo atžvilgiu, darančios poveikį jų darbo nuomos pasirinkimui kaip alternatyvai laisvoms darbo vietoms organizacijoje užpildyti;
- personalo nuomos teikiama pranašumai ir trūkumai nuomojamo darbuotojo atžvilgiu, darančios poveikį jų pasirinkimui tapti nuomojama darbuotoju.

Apklausos rezultatais buvo išsiaiškinti įdarbinimo agentūros, laikino darbuotojo ir ši darbuotoją samdančios organizacijos tikslai ir nustatyti būdai bei priemonės, kurios sąlygotų šių tikslų įgyvendinimą ir taip didintų darbuotojų nuomos perspektyvas žmonių išteklių vadyboje. Sujungus šiuos tikslus ir būdus bei priemones jiems įgyvendinti gali būti sudaromas darbo nuomos modelis, kuris lengviau padėtų suprasti, kokiomis sąlygomis darbuotojų nuoma taptų perspektyvi viešojo sektoriaus organizacijose.

Darbuotojų nuomos perspektyvos žmonių išteklių vadyboje tyrimo duomenų analizę sudarė keli etapai, tačiau dėl ribotos straipsnio apimties toliau pateikiami tik apibendrinti esminiai tyrimo rezultatai.

Visų pirma buvo nustatytos priežastys, lėmusios darbuotojų nuomos pasirinkimą laisvoms darbo vietoms organizacijoje užimti. 2 pav. pateikti tyrimo rezultatų duomenys, kur procentais nurodyta, kiek respondentų pasisakė už vieną ar kitą priežastį, sąlygojusią darbo nuomos pasirinkimą organizacijoje.



2 pav. Priežastys, sąlygojusios darbo nuomos pasirinkimą organizacijose

Respondentų nuomone, darbuotojų nuomos pasirinkimą laisvoms darbo vietoms užimti labiausiai sąlygojo didelis užimtumas darbo rinkoje.

Kad darbo nuoma būtų perspektyvi, reikia žinoti, kiek svarbi yra nuomojamo darbuotojo kvalifikacija. Daugelis respondentų, kurie naudojami personalo nuoma ar yra ja pasinaudoję, nurodė, kad kvalifikacija nebuvo svarbi, kadangi darbuotoją reikėjo papildomai mokyti. 20 proc. respondentų nurodė, kad nuomojasi ar nuomojosi aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Apibendrinant galima teigti, kad populiariausia laikinų darbuotojų kategorija – nekvalifikuota darbo jėga, kada nereikia didelių laiko sąnaudų nuomojamą darbuotoją parengti darbui.

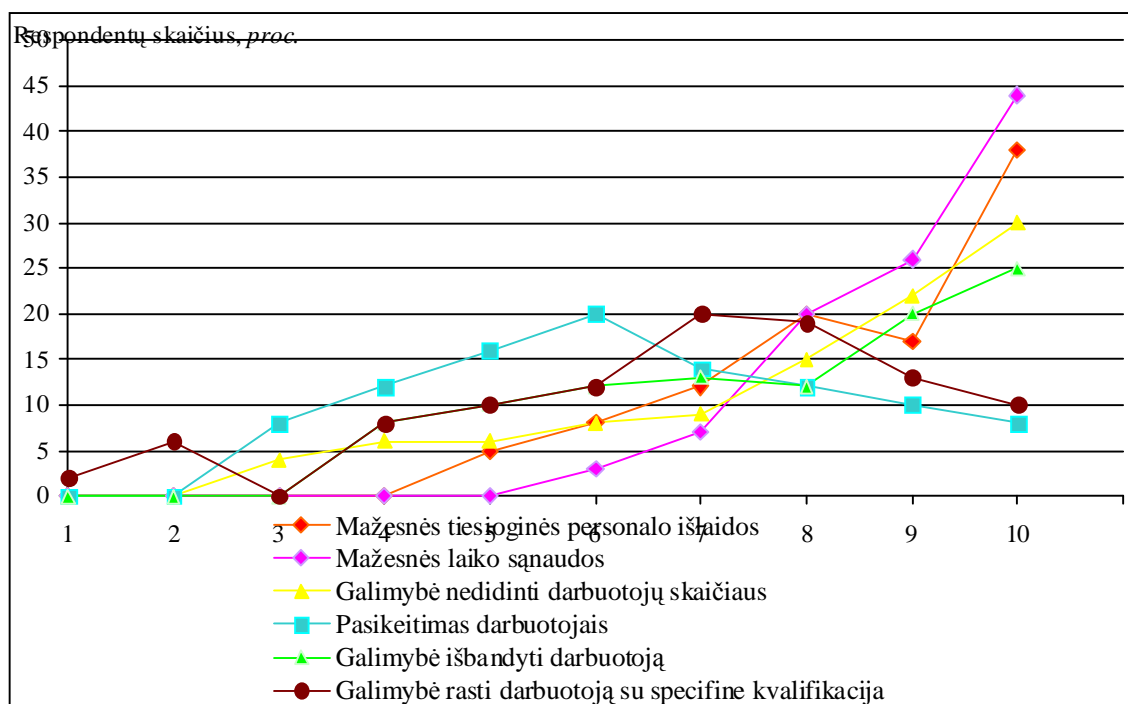
56 proc. respondentų nurodė, kad pasirinkta darbuotojų nuoma, kaip alternatyva laisvoms darbo vietoms užimti, pateisino lūkesčius ir kad ją dar kartą pasirinktų. 40 proc. respondentų darbuotojų nuoma pasiteisino tik iš dalies, 4 proc. liko nepatenkinti savo pasirinkimu.

Svarbiausias klausimas, į kurį atsakė respondentai (kurie buvo pasinaudoję ar naudojami personalo nuoma) leido įvardyti problemas, su kuriomis susidūrė nuomodamiesi darbuotoją. Tai padeda surasti būdus ir priemones šioms problemoms šalinti.

Norint sudaryti darbuotojų nuomos modelį, reikia atsižvelgti į jos teikiamus pranašumus laikino darbo naudotojo atžvilgiu. Išsiaiškinus šiuos pranašumus, darbo nuoma taps patrauklesnė organizacijoms ir kartu o tuo pačiu įgys didesnes perspektyvas žmonių išteklių vadyboje. Tai rodo 3 pav. pateikti duomenys.

Aukščiausiai dauguma respondentų dešimties balų sistemoje darbuotojų nuomos pranašumą įvertino mažesnes laiko sąnaudas (44 proc.) ir tiesiogines personalo išlaidas (38 proc.) Galimybę pakeisti netinkamą darbuotoją į kitą, produktyvesnį, darbuotoją, ir galimybę rasti darbuotoją su specifine kvalifikacija respondentai įvertino vidutiniškai. Vienas iš privalumų, apie kurį plačiai diskutuoja ne tik laikino darbo naudotojai, bet ir laikiniems darbuotojams atstovaujanti profesinės sąjungos, yra galimybė įdarbinti darbuotoją visam laikui. Šį pranašumą dešimčia balų įvertino tik 25 proc. respondentų.

Tiriant darbo nuomos perspektyvas žmonių išteklių vadyboje viešojo sektoriaus organizacijose, buvo siekiama išsiaiškinti ir nuomojamo darbuotojo požiūrį į darbo nuomą. Apklausos rezultatai parodė, kad 43 proc. respondentų sutiktų užimti laisvas darbo vietas kaip nuomojami darbuotojai, tačiau tik tuomet, jei ilgą laiką neturėtų darbo. 38 proc. respondentų darytų įtaką nuomojamam darbuotojui mokamas darbo užmokestis. Tai galima paaiškinti tuo, kad šiuo metu svarbesnės darbuotojų motyvacijos priemonės yra pinigai – materialus atlyginimas už atliktą darbą. Tik 10 proc. respondentų vienareikšmiškai atsakė „taip“. 9 proc. respondentų dirbti kaip nuomojami darbuotojai nesutiktų. Įvertinus respondentų požiūrį laikino darbo naudotojo ir laikino darbuotojo atžvilgiu, galima teigti, kad darbo nuoma yra vienodai perspektyvi tiek vieniems, tiek kitiems darbo nuomos dalyviams. Tik pašalinus darbo nuomos trūkumus ir įgyvendinus darbo nuomos dalyvių tikslus, darbuotojų nuoma viešojo sektoriaus organizacijose gali būti perspektyvi (žr. 4 pav.).



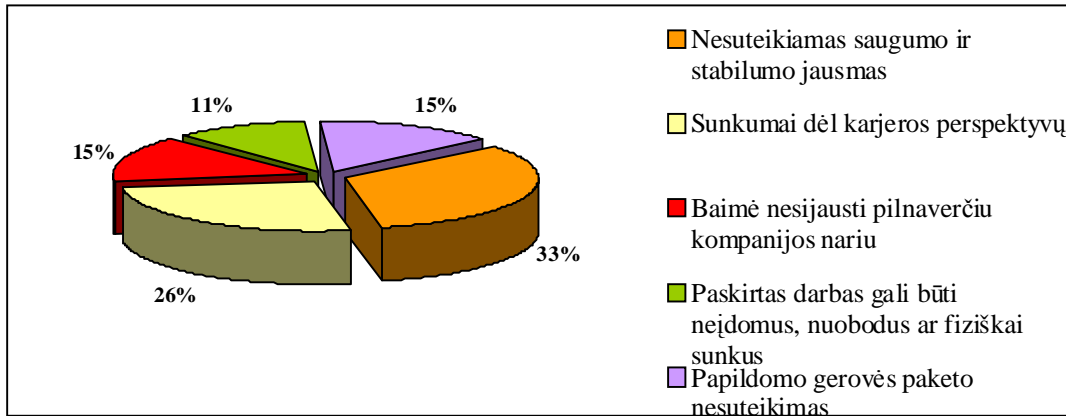
3 pav. Darbo nuomos pranašumai samdančios įmonės atžvilgiu



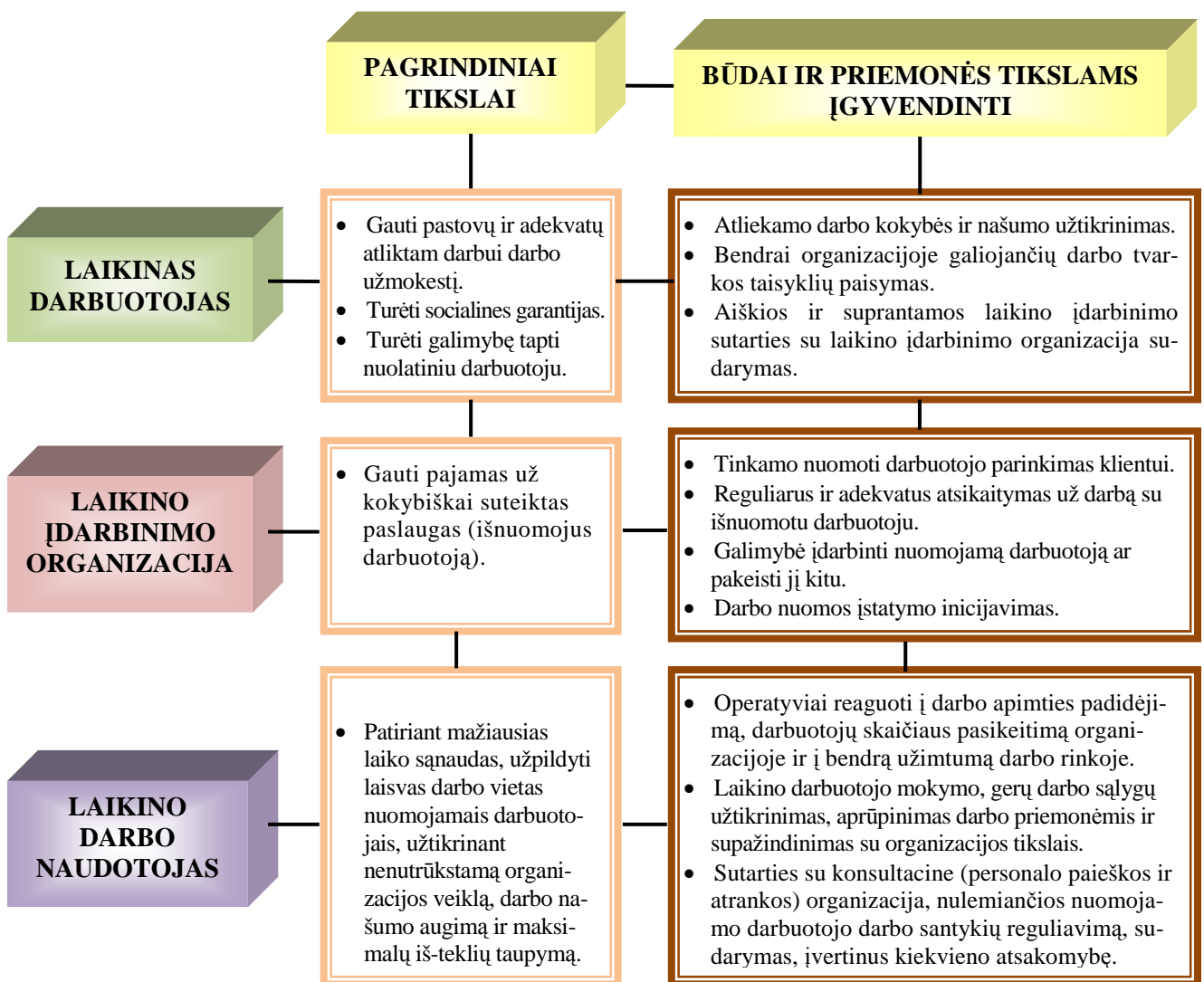
Nuomojami darbuotojai svarbiausiu trūkumu laiko nesaugumo ir nestabilumo jausmą ir karjeros galimybių stoką. Baimė nesijausti pilnaverčiu organizacijos nariu mažiau svarbus trūkumas kaip ir papildomo gerovės paketo nesuteikimas. 11 proc. apklaustųjų nebuvo svarbu, kad paskirtas darbas neįdomus ar

fiziškai sunkus. Tai susiję su mokamu atlyginimu, kadangi daugelis respondentų sutiktų tapti nuomojamu darbuotoju priklausomai nuo mokamo darbo užmokesčio, neatsižvelgdami į darbo sąlygas.

Apibendrinantis teorinis darbo nuomos modelis pateiktas 5 pav. Kad darbuotojų nuoma turėtų



4 pav. Darbuotojų nuomos trūkumų įvertinimas samdomo darbuotojo atžvilgiu



5 pav. Darbo nuomos modelis

perspektyvas viešojo sektoriaus organizacijų žmonių išteklių vadyboje, pirma turi būti stengiamasi pašalinti visus trūkumus, su kuriais susiduria darbo nuomos dalyviai. Antra, turi būti apibrėžti tiek laikino darbuotojo, laikinos įdarbinimo organizacijos ir laikino darbo naudotojo tikslai, kadangi jie yra skirtingi. Šių tikslų pagrindą sudaro kiekvienos šalies noras gauti naudą. Trečia, kartu turi būti sukurta efektyvi šių tikslų įgyvendinimo sistema, kuri leistų, pasinaudojus atitinkamais būdais ir priemonėmis, pasiekti užsibrėžtus kiekvienos šalies tikslus.

## Išvados

Atlikta teorinė analizė rodo, kad paslaugų nuoma kaip veiklos strategija organizacijai sudaro prielaidas pasirinkti pagrindines veiklos sritis, kuriose pasiekta aukščiausia kompetencija arba sukuriama didžiausia pridėtinė vertė, o neesminių paslaugų resursus nuomotis iš tiekėjų.

Darbo nuoma – naujas, sparčiai populiarėjantis personalo valdymo sprendimas, kuris suteikia galimybę efektyviai valdyti viešojo sektoriaus organizacijų žmonių išteklius, kryptingai planuoti veiklą ir optimaliai panaudoti turimus bei planuojamus išteklius. Tai viena iš išorės išteklių nuomos sričių, leidžianti geriau vykdyti organizacijos valdymą.

Darbo nuoma iš visų kitų personalo lankstumo formų išsiskiria trilype darbo santykių struktūra. Tarp įprasto darbuotojo ir darbdavio veikia tarpininkas – personalo nuomos agentūra, kuri organizacijai klientei išrenka tinkamus darbuotojus, nuomoja juos už susitartą mokestį ir moka darbuotojams atlyginimą, taigi yra nuomojamų darbuotojų tiesioginis darbdavys.

Įvertinus tyrimo rezultatus vertinimą galima teigti, kad darbo nuoma yra vienodai perspektyvi tiek vienu, tiek kitu darbo nuomos dalyvių atžvilgiu. Didžioji dalis respondentų mano, kad darbuotojų nuoma yra perspektyvi. Jos perspektyvų neįžvelgia tik tie respondentai, kurių lūkesčių nepateisino darbo nuomos pasirinkimas užimti laisvas darbo vietas, arba tie, kurie susidūrė su vienokiomis ar kitokiomis problemomis.

## Literatūra

- Амити, М., Шан-Жин, В. Раскрытие “тайны“ аутсорсинга. *Финансы & развитие*, декабрь 2004, 36-39.
- Аникин, Б. А. *Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентноспособных организаций*. М.: Инфра-М, 2003.
- Baessler, E. Breuer, T., Grewatsch, M. *Combining the Scenario Technique*. Fraunhofer Institute of Production Technology IPT, Aachen, Germany. 2005. <http://www.im-boot.org/> [2009-05-19].
- Bartkus, E. V., Jurevičius, V. Production Outsourcing in the International Market. *Engineering Economics*, 2007, No 1 (51), 59-68.
- Bryson, J. *Strategic Planning for Public and Non Profit Organization*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1995.
- Brown, D., Wilson, S. *The Black Book of Outsourcing: how to manage the Challenges and Opportunities*. John Wiley and Sons, Inc., 2005.
- Cambell, J. Outsourcing in Maintenance Management. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. 1995, Vol. 1, Issue 3, 18 – 24.
- Carolyn, J., Peter, H., Mueser, R., Kenneth Troske, K. Welfare to Temporary Work: Implications for Labor Market Outcomes. *Review of Economics and Statistics*, 2005, Vol. 87, No 1, 154-173.
- Corbett, M. F. *Outsourcing Revolution*. Chicago: Dearborn Trade Publishing Kaplan Professional Company, 2004.
- Gay, Ch. L., Essinger, J. *Outsourcing strategiczny – koncepcija, modele i wdrażanie*. Wolters Kluwer Polska, Krakow, 2002.
- Gerrard, M. B. Public–Private Partnerships: What are Public Private Partnerships, and How Do They Differ from Privatization? *Finance and Development*, 2001. Vol. 38, No 3, 44–51.
- Hendry, J. Culture, Community and Networks: the Hidden Cost of Outsourcing. *European Management Journal*, 1995, Vol. 13, No 2, 193 – 200.
- Byrne, J. A., Brandt, R., Port, O. Virtual Corporation. *Business Week*, 1993-02-08, 98-99 <http://www.businessweek.com> [2009-06 05].
- Jucevičius R. *Investavimo skatinimas, gerinant investicinę aplinką Lietuvoje*. Taikomojo mokslinio tiriamojo darbo ataskaita. KTU Verslo strategijos institutas. 2004.
- Krell, E. To the Source, Strategically. *Business Finance*, May 2002. <http://businessfinancemag.com> [2008-10 18].
- Kremic, T., Tukel, O. *Assisting Public Organizations in Their Outsourcing Endeavors: A Decision Support Model*. Cleveland, Ohio: NASA/TM—2006-213809. Glenn Research Center, 2006.
- Курьянович, В. Реструктуризация фирмы и переход на аутсорсинг. 2005. <http://www.archive-online.ru/read/salespro/255> [2008-10 06].
- Marloes de Graaf-Zijl. *The Attractiveness of Temporary Employment to Reduce Adjustment Costs: A Conjoint Analysis*. Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies (AIAS). October 2005. <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract=2009-07-11>.
- McIndoe, B. *Outsourcing Your Sales Force: You Might Be Crazy As A Fox*. The Outsourcing Institute. 2009. <http://www.outsourcing.com> [2009-05-21].



20. Mirafteb, F. Public-Private Partnerships: The Trojan Horse of Neoliberal development? *Journal of Planning Education and Research*, 2004, Vol. 24, No 1, 89–101.
21. Niewiadomska, A. Outsourcing - rozwiązanie na trudne czasy. 2004. <http://hlp.pl> [2008-11-16].
22. Obłój, K. Rośnie rola outsourcingu w strategiach firm. 2004. [www.nkl.ae.katowice.pl](http://www.nkl.ae.katowice.pl) [2008-11-16].
23. Porter, M. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.
24. Raipa A., Urbonavičius D. Visuotinės kokybės vadyba viešajame sektoriuje. Kn.: A. Raipa (ats. red.) *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija, 2001, 116-135.
25. Raipa A. Naujoji viešoji vadyba efektyvumo metodologijoje. Kn.: A. Raipa (ats. red.). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija, 2007, 25–38.
26. Spencer, E. A. Shifting Work Offshore? Outsourcer Beware. *Business Week*, 2004-01-12. <http://www.businessweek.com/magazine/content> [2008-10-26].
27. Trocki, M. *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Wydawnictwo PWE, 2003.
28. Zimniewicz, K. *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Wydawnictwo PWE, 2003.
29. 2007-2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa. Vilnius, 2007 m. liepos 30 d.

Edverdas Vaclovas Bartkus, Alvydas Raipa, Žiedūna Liepė

### **Outsourcing Decisions in Public Sector Organizations**

#### Summary

This article provides a brief overview of the history of outsourcing and different perspectives of scientists towards the economic meaning of outsourcing. Since this phenomenon first appeared in the private sector organizations, different definitions of outsourcing are discussed. Based on the analysis of experiences of private sector organizations, preconditions for application of outsourcing tools in public sector organizations are emphasized. The authors conclude that it is important to perform a very clear economic assessment of the use of outside services, to assure a strong control of the service provider, to periodically review the contracts, etc. Also, the final results of empirical research, which aimed to assess the temporary work outsourcing in public sector organizations, are presented in the article as well.